



## **Turnaround**

### **Entscheidende Faktoren in Veränderungsprozessen von schweizerischen Landes- und Freikirchen**

**Marc Schmid**

Autor: Marc Schmid  
Art: Abschlussarbeit  
Version: -  
Datum Erstellung: August 2011  
Seiten: 110 (inkl. Deckblatt)  
Copyright: IGW International

#### **Adresse IGW**

IGW International  
Josefstrasse 206  
CH - 8005 Zürich  
Tel. 0041 (0) 44 272 48 08  
Fax. 0041 (0) 44 271 63 60  
[info@igw.edu](mailto:info@igw.edu)  
[www.igw.edu](http://www.igw.edu)

#### **Rechtliches**

Das Institut für Gemeindebau und Weltmission (IGW) ist urheberrechtliche Eigentümerin dieses Dokumentes. Der Inhalt dieses Dokumentes ist ausschliesslich für den privaten Gebrauch und die Verwendung im kirchlichen profitlosen Kontext bestimmt. Falls dieses Dokument für einen anderen (z.B. gewerblichen) Zweck benützt werden soll, benötigen Sie die vorherige, ausdrückliche und schriftliche Zustimmung von IGW und dem Autor.

### Vorwort

Theologische Arbeit ist Dienst an der Gemeinde, sie ist Hirtendienst. Die enge Verknüpfung von theologischer Ausbildung und Gemeinde zeigt sich unter anderem in den Abschlussarbeiten der IGW-Absolventen. Die intensive Beschäftigung mit einem Thema ist eine gewinnbringende Erfahrung, bei der die Studierenden durch überraschende Entdeckungen und neue Erkenntnisse ihren Horizont erweitern.

Auch die Gemeinde soll und darf von diesem Ertrag profitieren. Die Schulleitung von IGW begrüsst darum die Veröffentlichung der vorliegenden Arbeit.

IGW International ist mit weit über 300 Studierenden die grösste evangelikale Ausbildungsinstitution im deutschsprachigen Raum. Sie bietet verschiedene Studiengänge für ehrenamtlichen, teil- oder vollzeitlichen Dienst an. In der Schweiz und in Deutschland existieren Studienzentren in Zürich, Bern, Olten, Essen, Karlsruhe, Chemnitz und in Braunschweig. In Österreich unterstützt IGW den Aufbau der Akademie für Theologie und Gemeindebau AThG.

Das IGW-Angebot umfasst eine grosse Vielfalt an Ausbildungen und Weiterbildungen: vom Fernstudium (für ehrenamtliche und vollzeitliche Mitarbeiter und zur Vertiefung einzelner Themen) über das Bachelor-Programm (als Vorbereitung auf eine vollzeitliche Tätigkeit als Pastor) bis zum Master als Weiterbildung und für Quereinsteiger mit akademischer Vorbildung. Im Anschluss an das Masterprogramm steht den IGW-Absolventinnen und Absolventen die Möglichkeit zum Weiterstudium MTh und DTh (GBFE/UNISA) offen. Speziell für Gemeindeleiter und Leitungsteams bieten wir eine 2-jährige Weiterbildung zum Thema Gemeindeerneuerung, Turnaround an. Weitere Informationen finden Sie auf [www.igw.edu](http://www.igw.edu) oder auf [www.de.igw.edu](http://www.de.igw.edu).

Seit Herbst 2008 macht IGW alle Abschlussarbeiten online zugänglich, welche die Beurteilung „gut“ oder „sehr gut“ erhalten haben. Die Arbeiten stehen kostenlos auf unserer Website zur Verfügung (<http://www.igw.edu/downloads>). Dort finden Sie auch Referate und Präsentation von Forschungstagen und IGW-Kongressen.

Für die Schulleitung

Dr. Fritz Peyer-Müller, Rektor IGW International; [info@igw.edu](mailto:info@igw.edu)



Master of Arts im Fachbereich Praktische Theologie (MA/FS)

Marc Schmid, Schulhausweg 7, 3114 Wichtrach

[www.schmid.info](http://www.schmid.info) / [marc@schmid.info](mailto:marc@schmid.info)

Studienleiter: Thomas Mauerhofer

Fachmentor: Oliver Merz, MTh

# Forschungsbericht

## Masterarbeit Turnaround

Entscheidende Faktoren in Veränderungsprozessen von schweizerischen Landes- und Freikirchen

Eine empirisch-theologische Studie unter Gemeindeleitern im kirchlichen Kontext

## ABSTRACT

Veränderung gehört zum Leben, weil die Natur, die Gesellschaft, die Wirtschaft und auch wir Menschen uns ständig in Bewegung befinden. Besonders mit dem Einzug der Postmoderne und ihren Gesellschaftstrends wird seit einigen Jahren das Denken und Handeln umgestellt. Viele der etablierten Kirchen tun sich schwer, mit dem Tempo dieses Wandels mitzuhalten und leiden unter der damit verbundenen Spannung zwischen Tradition und Innovation.

In der schweizerischen Kirchenlandschaft finden wir Gemeinden, welche diese Herausforderung mit einem Turnaround gemeistert haben. Diese Gemeinden wachsen wieder und üben Relevanz auf die Gesellschaft aus. Weil ich überzeugt bin, dass Wachstum die Absicht Gottes für seine Kirche ist und diese Erfahrung auch weiteren Gemeinden ermöglicht werden soll, habe ich in dieser Masterarbeit empirisch-theologisch nach Erfolgsfaktoren geforscht. Das Wissen der Gemeindeleiter und die gewonnene Erfahrung während den erfolgreichen Veränderungsprozessen wurde in einer qualitativen Erhebung mittels Experteninterviews gesammelt und unter Anwendung der Grounded Theory nach Strauss und Corbin analysiert. Die praktische Umsetzung des Forschungsprojektes erfolgte anhand des empirisch-theologischen Praxiszyklus nach Faix.

Entscheidende Faktoren, welche einen Turnaround ermöglichten, wurden identifiziert und in Form der Gemeinde-Turnaround-Geschichte veranschaulicht. Sie berücksichtigen den Entwicklungsschritt der untersuchten Gemeinden (traditionell evangelikal, pragmatisch evangelikal, jung-evangelikal) und zeigen auf, wie sich Kirchen positiv entwickeln können.

Für einen erfolgreichen Turnaround ist ein befähigter und investitionsbereiter Gemeindeleiter notwendig, welcher die Gemeindemitglieder in einen Visionsprozess einbezieht, mit ihnen gemeinsam ein Leitbild entwickelt und die künftigen Handlungen darauf fokussiert. Aus der frischen geistlichen Erfahrung und erlösten Lebensprägung durch Jesus Christus eines jeden einzelnen Gemeindemitglieds folgt eine missionarische Ausrichtung der Gemeinde mit erhöhter Gesellschaftsrelevanz und führt zu qualitativem und nachträglich quantitativem Wachstum.

Aus diesem Forschungsergebnis wurden praktisch-theologische Ansätze für das Gemeindebau-, Dienst- und Leitungsverständnis abgeleitet, welche für die strategische Führung von Gemeinden relevant sind. Eine Gegenüberstellung zum betriebswirtschaftlichen Forschungsstand zeigt weiter auf, dass ein Gemeinde-Turnaround nach denselben Phasen abläuft wie ein Unternehmenswandel und dessen Erfolgsfaktoren auch für Gemeinden gelten, wenn sie in den kirchlichen Kontext übertragen werden. Unterschiede liegen aber in der Rollenaufteilung und Führungshierarchie sowie bei der Unterstützung durch den Heiligen Geist. Der biblisch-theologische Vergleich unterstreicht die Notwendigkeit des Wirkens des Heiligen Geistes im Veränderungsprozess.

Zusammengefasst bestätigen die empirisch-theologischen und praktisch-theologischen Ergebnisse, dass ein erfolgreicher Turnaround wesentlich mit Leiterschaft und theologischem Handwerk zusammenhängt und auch Gott durch den Heiligen Geist einen ausschlaggebenden Beitrag dazu leistet.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VORGEHENSWEISE UND METHODOLOGIE .....</b>	<b>3</b>
2.1	FORSCHUNGSFRAGE.....	3
2.2	FORSCHUNGSZIEL.....	3
2.3	AUFBAU DER UNTERSUCHUNG.....	4
2.4	FORSCHUNGSSTAND.....	5
2.4.1	<i>Geschichtlicher Hintergrund der Turnaround-Forschung .....</i>	<i>5</i>
2.4.2	<i>Strategisches Management und Turnarounds in der Praktischen Theologie .....</i>	<i>6</i>
2.4.3	<i>Neutestamentliche Erfolgsfaktoren für Gemeindegewachstum .....</i>	<i>6</i>
2.4.4	<i>Betriebswirtschaftliche Turnaround-Faktoren .....</i>	<i>7</i>
2.4.5	<i>Bekannte Gemeinde-Wachstumsfaktoren .....</i>	<i>9</i>
2.5	METHODOLOGISCHES KONZEPT DER UNTERSUCHUNG .....	10
2.5.1	<i>Der empirisch-theologische Praxiszyklus nach Faix (ETP).....</i>	<i>11</i>
2.5.2	<i>Die Grounded Theory (GT) als theoriegenerierende Methode der Untersuchung .....</i>	<i>12</i>
2.5.3	<i>Computergestützte Auswertung mit MAXQDA.....</i>	<i>13</i>
2.5.4	<i>Datenschutzbestimmungen .....</i>	<i>13</i>
<b>3</b>	<b>PRAKTISCHE UMSETZUNG DER QUALITATIVEN EMPIRISCH-THEOLOGISCHEN UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>14</b>
3.1	VORPROJEKT: IGW KURS EMPIRISCHE THEOLOGIE .....	14
3.1.1	<i>Forschungsplanung .....</i>	<i>14</i>
3.1.2	<i>Praxisfeld .....</i>	<i>15</i>
3.1.3	<i>Konzeptualisierung .....</i>	<i>15</i>
3.1.4	<i>Datenerhebung (Interviews) .....</i>	<i>15</i>
3.1.5	<i>Datenanalyse (erstes offenes Codieren) .....</i>	<i>15</i>
3.2	HAUPTUNTERSUCHUNG: MASTERARBEIT TURNAROUND .....	16
3.2.1	<i>Die Forschungsplanung .....</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Das Praxisfeld.....</i>	<i>17</i>
3.2.3	<i>Konzeptualisierung .....</i>	<i>17</i>
3.2.4	<i>Die Datenerhebung .....</i>	<i>19</i>
3.2.5	<i>Die Datenanalyse .....</i>	<i>20</i>
3.2.6	<i>Der Forschungsbericht .....</i>	<i>40</i>
<b>4</b>	<b>EMPIRISCH-THEOLOGISCHE ANALYSE UND INTERPRETATION .....</b>	<b>41</b>
4.1	EMPIRISCH-THEOLOGISCHE FORSCHUNGSERGEBNISSE .....	41
4.1.1	<i>Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte .....</i>	<i>41</i>
4.1.2	<i>Weitere Erkenntnisse der Untersuchung .....</i>	<i>43</i>
4.1.3	<i>Evaluation der Forschungsergebnisse gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Forschungsstand .....</i>	<i>44</i>
4.2	VORLÄUFIGE SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	45
4.3	METHODISCHE REFLEXION .....	47

---

<b>5</b>	<b>PRAKTISCH-THEOLOGISCHE INTERPRETATION UND REFLEXION.....</b>	<b>48</b>
5.1	PRAKTISCH-THEOLOGISCHE FORSCHUNGSERGEBNISSE .....	48
5.2	BIBLISCH-THEOLOGISCHER VERGLEICH.....	49
5.3	EVALUATION DER ERGEBNISSE GEGENÜBER DEM THEOLOGISCHEN FORSCHUNGSSTAND.....	51
5.4	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE.....	52
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNGEN.....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>61</b>
8.1	INHALT ANHANG A: EINZELFALLAUSWERTUNGEN INTERVIEWS.....	61
8.2	INHALT ANHANG B: EMPIRISCHE DATEN UND DOKUMENTATION AUF CD.....	61
8.3	ANHANG [A01]; EINZELFALLAUSWERTUNGEN INTERVIEWS .....	65
8.3.1	<i>Interview 1: Von innen nach Aussen.....</i>	65
8.3.2	<i>Interview 2: Reformprogramm Kirche Zukunft.....</i>	70
8.3.3	<i>Interview 3: Reintegration der Jugendbewegung .....</i>	75
8.3.4	<i>Interview 4: Strategische Transformation in den lokalen Quartier-Kontext .....</i>	80
8.3.5	<i>Interview 5: Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form .....</i>	85
8.3.6	<i>Interview 6: Jesus nach! .....</i>	90
8.3.7	<i>Interview 7: Aus der Krise zu einer geheilten Gemeindekultur.....</i>	95

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Signifikant korrelierende Faktoren mit dem Turnaround-Erfolg (Buschmann 2006:240)....	8
Abb. 2: Der empirisch-theologische Praxiszyklus von Merz (2010:27) in Anlehnung an Faix .....	11
Abb. 3: MAXQDA 2010 mit vorbereitetem Projekt <i>Turnaround</i> .....	21
Abb. 4: Initiale Kernkategorien zu Beginn des offenen Codierens .....	23
Abb. 5: Codebaum nach dem zweiten offenen Codieren.....	25
Abb. 6: Ausschnitt der Code-Matrix nach dem zweiten offenen Codieren .....	26
Abb. 7: Ausschnitt der Code-Relations (Nähe) nach dem zweiten offenen Codieren.....	28
Abb. 8: Auszug aus der Liste der Codings für die Kategorie <i>Gebet</i> .....	31
Abb. 9: Interviewübergreifende Dimensionalisierung nach Gewichten ausgewählter Kategorien ([B17]) .....	31
Abb. 10: Das axiale Codieren nach Strübing (2008:28) mit den axialen Kernkategorien .....	33
Abb. 11: Ergebnisse des axialen Codierens für alle Interviews als Tabelle ([B11]).....	35
Abb. 12: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1 als Schaubild .....	37
Abb. 13: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte .....	42
Abb. 14: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte Basisgrafik.....	42
Abb. 15: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte mit den Schlüsselfaktoren .....	42
Abb. 16: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte mit hervorgehobenen Erfolgsfaktoren (gem. These 1).....	46
Abb. 17: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte Ausschnitt unverfügbares Wirken des Geistes ...	50
Abb. 18: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1 als Schaubild .....	68
Abb. 19: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 2 als Schaubild .....	73
Abb. 20: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 3 als Schaubild .....	78
Abb. 21: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 4 als Schaubild .....	84
Abb. 22: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 5 als Schaubild .....	89
Abb. 23: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 6 als Schaubild .....	94
Abb. 24: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 7 als Schaubild .....	98

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Abkürzungsverzeichnis .....	vi
Tab. 2: Klärung und Festlegung der Begriffe.....	18
Tab. 3: empirisch-theologisches Forschungsdesign .....	19
Tab. 4: Übersicht der Variablen.....	19
Tab. 5: Begriffe des empirisch-theologischen Datenanalyseverfahrens .....	21
Tab. 6: Interviewtitel.....	23
Tab. 7: Verbindungen zwischen Interviews und Kategorien gemäss dem Code-Matrix Browser ..	27
Tab. 8: Gewichtsabstufung für die Kategorie <i>Gebet</i> .....	30
Tab. 9: Gegenüberstellung der Prozessschritte nach Kotter zur Gemeinde-Turnaround- Geschichte .....	45
Tab. 10: Inhalt Anhang A: Einzelfallauswertungen Interviews .....	61
Tab. 11: Inhalt Anhang B: Empirische Daten und Dokumentation auf CD .....	64
Tab. 12: Übersicht Interview 1.....	65
Tab. 13: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1 als Tabelle .....	66
Tab. 14: Übersicht Interview 2.....	70
Tab. 15: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 2 als Tabelle .....	71
Tab. 16: Übersicht Interview 3.....	75
Tab. 17: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 3 als Tabelle .....	76
Tab. 18: Übersicht Interview 4.....	80
Tab. 19: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 4 als Tabelle .....	81
Tab. 20: Übersicht Interview 5.....	85
Tab. 21: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 5 als Tabelle .....	86
Tab. 22: Übersicht Interview 6.....	90
Tab. 23: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 6 als Tabelle .....	91
Tab. 24: Übersicht Interview 7 .....	95
Tab. 25: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 7 als Tabelle .....	96



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Begriff
Abb.	Abbildung
ca.	circa
ETP	Empirisch-theologischer Praxiszyklus
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende
IGW	Institut für Gemeindebau und Weltmission
Jh.	Jahrhundert
FIGS	Forschungsinstitut Gemeinde Schweiz
GT	Grounded Theory
Hg.	Herausgeber
Kap.	Kapitel
MTh	Master of Theology
NCD	Natürliche Gemeindeentwicklung (Natural Church Development)
Nr.	Nummer
NT	Neues Testament
QDA	Qualitative Data Analysis (qualitative Datenanalyse)
Tab.	Tabelle
vgl.	vergleiche
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

Tab. 1: Abkürzungsverzeichnis

# 1 EINLEITUNG

**Das Leben gehört dem Lebendigen an, und wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein.**

*J. W. von Goethe (1749-1832) in Wilhelm Meisters Wanderjahre (1830:35)*

Es gibt nur wenige Konstanten im Leben. Veränderung gehört dazu, weil die Natur, die Gesellschaft, die Wirtschaft und auch wir Menschen uns ständig in Bewegung befinden. Die Umwelt entwickelt sich fortlaufend mehr oder weniger dynamisch und diese Veränderungen betreffen unweigerlich jeden, ob uns dies lieb ist oder nicht. Mit dem Einzug der Postmoderne und ihren Gesellschaftstrends wird seit einigen Jahren das Denken und Handeln der ganzen westlichen Welt umgestellt. Dieser Wandel kann nicht übersehen werden und tritt insbesondere bei der jüngeren Generation ans Licht. Sie lebt diese neuen Paradigmen bereits ganz selbstverständlich. Viele der etablierten Kirchen leiden unter der damit verbundenen Spannung zwischen Alt und Neu, zwischen Tradition und Innovation. Sie tun sich schwer, mit dem Tempo dieses Wandels mitzuhalten. Aufgrund dieser Herausforderung wechseln oder verlassen viele Jugendliche die Kirche, was bei einigen zu einer allgemeinen Überalterung oder sogar einen stetigen Mitgliederschwund führt.

„Wir selbst müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen“, hat Mahatma Gandhi erkannt (nach Höfler 2010:11). Veränderung kann und muss aktiv mitgestaltet werden, indem bewusst Eingriff in die laufende Transformation genommen wird, um Entwicklungen der Umwelt zu folgen und um Einflüsse zu verstärken oder auch zu hemmen. Doch nur wer weiss wohin er will und wie die Veränderung ablaufen soll, wird seine Schritte sinnvoll planen und durchführen können.

In der schweizerischen Kirchenlandschaft finden wir Gemeinden, welche solche fundamentale Veränderungsprozesse erfolgreich durchlebt haben. Es gibt Gemeinden, bei welchen die Veränderungsprozesse so markant und grundlegend waren, dass diese als Turnarounds bezeichnet werden können. Diese Gemeinden wachsen wieder, verfügen über eine Ausstrahlung in ihre Umgebung und üben Relevanz auf die Gesellschaft aus. Weil ich überzeugt bin, dass Wachstum die Absicht Gottes für seine Kirche ist, möchte ich empirisch-theologisch nach Erfolgsfaktoren forschen, um eine Multiplikation dieser Erfahrung auch in anderen Gemeinden zu ermöglichen. Deshalb will ich auch das vorhandene Wissen der Gemeindeleiter und die gewonnene Erfahrung während erfolgreichen Veränderungsprozessen in dieser Forschungsarbeit sammeln und analysieren. Entscheidende Faktoren welche einen Turnaround ermöglichten sollen identifiziert werden und aufzeigen, wie sich Kirchen positiv entwickeln können. Aus diesem Forschungsergebnis können anschliessend praktisch-theologische Ansätze für das Gemeindebau-, Dienst- und Leitungsverständnis abgeleitet werden, weil ich erwarte, dass die gefundenen Ergebnisse für die strategische Führung von Gemeinden relevant sein werden.

Meine berufliche Erfahrung hat mir gezeigt, dass auch Unternehmungen denselben Veränderungen der Umwelt unterworfen sind und es in der Wirtschaft noch weit häufiger zu Turnarounds kommt. In meinem Berufsalltag als Software-Ingenieur und Projektleiter habe ich bereits selbst den Turnaround eines beinahe insolventen Unternehmens miterlebt und mich während der Ausbildung mit Turnaround-Faktoren und Transformationsprozessen im Wirtschaftsumfeld beschäftigt. Das Forschungsinteresse und die Publikationen in diesem Fachgebiet sind umfangreich und es scheint mir, dass Unternehmungen im Vergleich zu Kirchen besser gelernt haben mit Veränderungen umzugehen. In dieser Untersuchung möchte ich deshalb auch einen vergleichenden Blick in die Betriebswirtschaft werfen, um zu prüfen, wie sich die Phasenmodelle, Methoden und Faktoren in den beiden Fachgebieten unterscheiden.

Für den Einstieg in diese Arbeit erachte ich es als wichtig, die folgenden drei Begriffe kurz zu erläutern:<sup>1</sup>

- *Turnaround*: bedeutet Umschwung, Trendwende oder Kehrtwendung. Er wird im Kontext dieser Arbeit auf eine für die Umgebung sichtbare und im Interesse der Kirche positive Entwicklung bezogen.
- *Erfolgreich*: für das Umfeld wahrnehmbare Auswirkungen des Turnarounds, die aus Sicht der Kirche als erfolgreich gewertet werden. Diese Auswirkungen können beispielsweise missionaler, quantitativer oder qualitativer Grösse sein.
- *Schweizerische Landes- und Freikirchen*: evangelisch-reformierte, römisch-katholische und christkatholische Kirche sowie die staatsunabhängigen evangelischen Freikirchen und Gemeinschaften.

### **Danksagung**

Diese Forschungsarbeit hat mich länger als ein Jahr beschäftigt und viele wertvolle Menschen haben mich auf diesem interessanten Weg unterstützt. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich danken. Eine besondere Anerkennung gilt dabei:

- Meiner Ehefrau Sabrina Schmid für ihre umfangreiche Unterstützung, die fortlaufende Motivation und meine Freisetzung während des intensiven Einsatzes an dieser Arbeit.
- Dem Fachmentor Oliver Merz für seine wertvollen Impulse und die fachliche Betreuung vor und während der Untersuchung.
- Den interviewten Gemeindeleitern für den ausführlichen Einblick in ihre Gemeinde.
- Dem Studienfreund Claude Baumann für seine Korrekturen und Bestärkungen schon seit Beginn des IGW Studiums.
- Den Entwicklern von Gran Turismo 5 für die rasanten Aufmunterungen in den kurzen Arbeitspausen.

Marc Schmid, Mai 2011

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Erläuterung derselben und anderer verwendeter Begriffe erfolgt in Kap. 3.2.3.2.

## 2 VORGEHENSWEISE UND METHODOLOGIE

### 2.1 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage dieser empirisch-theologischen Untersuchung lautet:

**Welches waren die entscheidenden Faktoren im erfolgreichen Veränderungsprozess von schweizerischen Landes- und Freikirchen?**

Die Forschungsfrage und das im Rahmen des IGW Kurs Empirische Theologie durchgeführte Vorprojekt<sup>2</sup> wecken die folgenden Unterfragen, welche den Umfang, die Verfügbarkeit und den Prozess detaillierter beantworten:

1. Welche Schlüsselfaktoren sind in allen Fällen dabei und welche davon sind individuell? Müssen alle entscheidenden Faktoren gleichzeitig erfüllt sein, um im Veränderungsprozess positive Fortschritte erzielen zu können?
2. Sind diese Faktoren durch Tätigkeiten und Massnahmen oder strategisch, intellektuelle Anstrengungen zugänglich? Gibt es auch für uns Menschen unverfügbare Faktoren?
3. Gibt es eine notwendige Folge der Faktoren im Veränderungsprozess die eingehalten werden muss, damit die positive Entwicklung ermöglicht werden kann?

In welchem Rahmen die bereits vorliegenden und zu bearbeitenden Daten treffende Antworten auf diese Unterfragen geben können, wird sich erst im Verlauf der Arbeit zeigen. Auf jeden Fall werden die hier aufgeführten Unterfragen zur Sensibilisierung des Forschenden in die Arbeit aufgenommen und in die Reflexionen einfließen.

### 2.2 Forschungsziel

*Über der Veränderung liegt stets ein Hauch von Unbegreiflichkeit.*

*(C. F. von Weizsäcker)*

Den Ausspruch von C. F. von Weizsäcker<sup>3</sup> im Rahmen erfolgreicher Veränderungsprozesse von schweizerischen Landes- und Freikirchen mit dieser Untersuchung zu entkräften, ist aufgrund der später erläuterten Rahmenbedingungen dieser Masterarbeit ein zu ambitioniertes Ziel.

Das Forschungsziel der Arbeit ist es aber, die gewonnene Erfahrung und das vorhandene Wissen von Gemeindeleitern während erfolgreichen Veränderungsprozessen von schweizerischen Landes- und Freikirchen<sup>4</sup> zu sammeln und zu analysieren. Entscheidende Faktoren welche einen Turnaround ermöglichten sollen identifiziert werden und aufzeigen, wie sich die Kirche positiv<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Das Vorprojekt wird in Kap. 3.1 dokumentiert werden.

<sup>3</sup> Carl Friedrich von Weizsäcker (1912-2007) war ein deutscher Physiker, Philosoph und Friedensforscher. Das Zitat wurde auf <http://www.wikix.de/zitate/10> [18.03.2011] gefunden.

<sup>4</sup> Im Weiteren des Dokumentes wird aufgrund der leichteren Lesbarkeit und Einheitlichkeit für schweizerische *Landes- und Freikirchen* nur noch die Bezeichnung *Gemeinden* verwendet. Ebenso werden in der gesamten Arbeit Bezeichnungen nur in einer geschlechtsspezifischen Formulierung (z. B. Gemeindeleiter) verwendet. Selbstverständlich sind dabei jeweils beide Geschlechter gemeint.

<sup>5</sup> Was unter positiv verstanden wird, will ich nicht selbst bestimmen, sondern werden die Probanden während den Experteninterviews definieren. Sie werden diesen Begriff mit ihrer Sicht und Erfahrung füllen.

entwickeln kann. Dies geschieht, indem aus dem Forschungsergebnis praktisch-theologische Ansätze für das Gemeindebau-, Dienst- und Leitungsverständnis abgeleitet werden.

Bei dieser Fragestellung soll die Erfahrung der Gemeindeleiter dadurch ernst genommen werden, dass sie in Experteninterviews selbst zu Wort kommen. Deshalb wird diese Masterarbeit mit einer qualitativen Erhebung unter Verwendung des empirisch-theologischen Praxiszyklus nach Faix durchgeführt. Gleichzeitig erwarte ich, mit meiner Arbeit einen Beitrag zum empirisch-theologischen Erfahrungsschatz und inhaltlich zum Fachwissen des neuen Turnaround-Studienprogramms von IGW leisten zu können.

## 2.3 Aufbau der Untersuchung

Die Gliederung dieser Forschungsarbeit richtet sich nach dem empirisch-theologischen Praxiszyklus (ETP) nach Faix<sup>6</sup> und besteht aus sieben Kapiteln:

- Die *Kapitel 1 und 2* führen ins Forschungsthema sowie der eingesetzten Methodologie ein.
- In *Kapitel 3* wird unter Anwendung der Grounded Theory (GT) die praktische Umsetzung des empirisch-theologischen Forschungsprojektes dokumentiert. Diese qualitative und geografisch eingeschränkte Untersuchung besteht aus zwei Teilen. Erstens aus dem Vorprojekt mit der Datenerhebung, welches während des IGW Kurses Empirische Theologie durchgeführt wurde, und zweitens aus meiner Hauptuntersuchung während der Masterarbeit Turnaround.
- In *Kapitel 4* werden die Ergebnisse aus der Datenanalyse empirisch-theologisch analysiert und interpretiert. Die Erkenntnisse werden in Form der Gemeinde-Turnaround-Geschichte veranschaulicht, mit dem Forschungsstand verglichen und danach als vorläufige Schlussfolgerungen festgehalten. Mit einer methodischen Reflexion des ETP und der GT wird das Kapitel abgerundet.
- Das *Kapitel 5* interpretiert und reflektiert die empirisch-theologischen Befunde im praktisch-theologischen Kontext. Nach einem biblisch-theologischen Vergleich und einer Gegenüberstellung zum Forschungsstand folgt die Beantwortung der Forschungsfrage.
- Die Schlussbemerkungen in *Kapitel 6* nehmen offengebliebene Fragen auf, benennen den weiteren Forschungsbedarf und schliessen mit einer kurzen Beurteilung der persönlichen Erfahrung während der Arbeit ab.
- Die Bibliografie in *Kapitel 7* führt alle während der Untersuchung zu Hilfe gezogenen und von Probanden referenzierten Titel auf.
- Der *Anhang* dieser Forschungsarbeit besteht aus zwei Teilen: dem Anhang A mit den öffentlichen Einzelfallauswertungen der Interviews und dem Anhang B, welcher aus empirischen Daten und Dokumentationen besteht. Der Anhang B unterliegt dem Datenschutz und ist deshalb nicht öffentlich. Er wird nur dem Korrektor und dem Prüfungsinstitut für den Nachvollzug der Ergebnisse und zur Beurteilung der Masterarbeit vorgelegt.

---

<sup>6</sup> Eine Beschreibung des empirisch-theologischen Praxiszyklus nach Faix folgt in Kap. 2.5.1.

Dokumente im Anhang werden in der Arbeit mit rechteckigen Klammern referenziert: [Axx] für den Anhang A und [Bxx] für elektronische Dokumente auf der CD-ROM des Anhang B.

## 2.4 Forschungsstand

Der Begriff *Turnaround* stammt aus dem Englischen und bedeutet Umschwung, Trendwende oder Kehrtwendung. Im weitesten Sinne bezeichnet er jede Umkehr, wird aber am häufigsten auf die Gewinn- und Umsatzsituation bei Unternehmen bezogen.<sup>7</sup> Er hängt eng mit dem Change Management (Veränderungsmanagement), dem organisatorischen Wandel und der betriebswirtschaftlichen Sanierung zusammen. So wird der Begriff Turnaround als Synonym verwendet, für die notwendigen Massnahmen um eine Wendung, im Sinne der Gesundung oder der erfolgreichen Bewältigung einer Krise, herbeizuführen (Buschmann 2006:24).

Die Thematik der Turnarounds im kirchlichen Kontext wird erst seit wenigen Jahren behandelt. Deshalb werfen wir einen Blick in andere Disziplinen, welche Veränderungsprozesse untersuchen und damit zu der Entstehungsgeschichte im theologischen Kontext beigetragen haben.

### 2.4.1 Geschichtlicher Hintergrund der Turnaround-Forschung

Obwohl die Philosophie für viele andere Disziplinen grundlegend war, konnte ich in ihr und auch in der Psychologie<sup>8</sup> keine Anhaltspunkte, Parallelen oder Vorgeschichten zum Veränderungsmanagement und zu Turnarounds finden. Mit der fortschreitenden Industrialisierung Europas Ende des 19. Jahrhunderts befassten sich Karl Marx und Vilfredo Pareto in der Soziologie mit dem Thema des Sozialen Wandels. Sie suchten nach dessen Ursachen und Faktoren und beschäftigten sich mit Veränderungen der Gesellschaft über einen längeren Zeitraum.<sup>9</sup> Mit dem 3-Phasen-Modell<sup>10</sup> legte Kurt Lewin 1951 erstmals ein einfaches Phasenmodell für soziale Veränderungen einer Gesellschaft vor. Nach ihm muss, um eine Veränderung zu etablieren, zuerst die Organisation aus dem Gleichgewicht gebracht (unfreeze), dann verändert (move) und zum Schluss stabilisiert werden (freeze) (Schaper 2005:7f.).

In Anlehnung an das Strategische Management, welches in den sechziger Jahren aufkam und in den siebziger und achtziger Jahren so richtig populär wurde, definierten Bibeault (Buschmann 2006:30, Richter 2006:6) oder auch Kotter (1996:33ff.) detailliertere Turnaround-Prozessmodelle für die Wirtschaft. Seither sind im Bereich der Betriebsökonomie die Literatur und Forschungstätigkeit zu Turnarounds von Unternehmungen umfangreich,<sup>11</sup> weil dieses Thema gerade in Krisenzeiten eines Unternehmens von grossem Interesse ist. Es beschäftigen sich aktuell viele Uni-

---

<sup>7</sup> Wie in den Wikipedia Artikeln *Turnaround* (<http://de.wikipedia.org/wiki/Turnaround> [06.08.2010]) und *Veränderungsmanagement* (<http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement> [07.09.2010]) beschrieben wird.

<sup>8</sup> Die *Entwicklungs- und Sozialpsychologie* untersuchen auch Veränderungsprozesse, jedoch auf individueller Ebene einzelner Menschen.

<sup>9</sup> Weitere Informationen dazu kann den beiden Wikipedia Artikeln *Soziologie* (<http://de.wikipedia.org/wiki/Soziologie> [07.09.2010]) und *Sozialer Wandel* ([http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer\\_Wandel](http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer_Wandel) [07.09.2010]) entnommen werden.

<sup>10</sup> Eine einfache Darstellung des 3-Phasen-Modells von Lewin findet sich in der deutschen Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell\\_von\\_Lewin](http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin) [07.09.2010].

<sup>11</sup> Eine umfangreiche Liste von Methoden, Modellen und Theorien des Veränderungsmanagements ist unter [http://www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html) [07.09.2010] zu finden.

versitäten in Publikationen und Projekten mit der Fragestellung, wie ein Turnaround erreicht werden kann<sup>12</sup> und in den USA gibt es sogar eine Turnaround Management Association.<sup>13</sup>

In einem Überblick listet Buschmann (2006:32) die relevanten betriebswirtschaftlichen Studien seit 1976 zum Turnaround-Management auf. Spezifisch auf die Suche nach den Faktoren eines Turnarounds für Unternehmen macht sich erstmals Collins (2003) und fasste die Erkenntnisse im zum Management-Klassiker avancierten Buch *Der Weg zu den Besten* zusammen. Basierend auf einer langjährigen Unternehmensanalyse wurden sieben Schlüsselfaktoren herausgearbeitet, die für den Aufstieg (Take-off) entscheidend sind, um ein Unternehmen an die Spitze zu bringen und beeinflusste damit massgeblich das strategische Management.<sup>14</sup>

Obwohl die allgemeine *Erfolgsfaktorenforschung* laut Schwaninger und Kaiser bereits eine lange Tradition hat,<sup>15</sup> war diese entweder auf die Firmengrundsätze, das Führungsverhalten oder auf die allgemeine Projektabwicklung bezogen. Das Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen hat 2006 aufgrund dieser Forschungslücke eine erste empirische Analyse der *Erfolgsfaktoren bei Organisations- und Veränderungsprojekten* durchgeführt und die Ergebnisse der exploratorischen Studie veröffentlicht (Schwaninger & Kaiser 2006).

#### 2.4.2 Strategisches Management und Turnarounds in der Praktischen Theologie

Durch die Werke von McGavran (1990), Wagner (1991) und Waren (1998) hielt das strategische Management im Rahmen der Gemeindegrowthbewegung auch Einzug in die Praktische Theologie. Erst Härle (2008), Böhlemann (2009) und Baron (2009) beschäftigen sich mit Turnarounds im theologischen Kontext. Eine empirische Studie zu den Faktoren eines Turnarounds im kirchlichen Zusammenhang liegt aber bisher noch nicht vor.

Wie wir sehen, war insbesondere die Betriebswirtschaft eine treibende Kraft für die Aufarbeitung der Turnaround-Thematik und wirkte sich auch auf den kirchlichen Kontext aus. Dabei decken sich viele Ansätze mit den Erkenntnissen aus der Betriebswirtschaft.

#### 2.4.3 Neutestamentliche Erfolgsfaktoren für Gemeindegrowth

Aus dem Neuen Testament erhalten wir wenige Informationen, welche Faktoren zu Veränderungen in den noch jungen Gemeinden geführt haben und welche bei Turnarounds massgebend für den Erfolg waren. Wie uns die neutestamentlichen Briefe und auch die Apostelgeschichte beschreiben, waren es häufig die Briefe und persönlichen Besuche von Paulus, seinen Mitarbeitern und den anderen Aposteln, die Wachstum und positive Veränderungen auslösten. Als Beispiel kann hier die Geschichte der Gemeinde in Korinth angeführt werden. Wir können aus der Apos-

---

<sup>12</sup> Beispiel einer Publikation der Uni St. Gallen: <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/1585> [07.09.2010], einer Dissertation der Uni St. Gallen: [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebResources/beitrag54/\\$FILE/DB54.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebResources/beitrag54/$FILE/DB54.pdf) [07.09.2010] oder mehrerer Projekte der Uni Siegen: <http://www.uni-siegen.de/fb5/prokmu/forschung/aktuelleprojekte/turnaround.html?lang=de> [07.09.2010].

<sup>13</sup> Die Turnaround Management Association im Internet: <http://www.turnaround.org> [07.09.2010].

<sup>14</sup> Das Strategische Management ist ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre und behandelt die Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen.

<sup>15</sup> Vgl. Rockart 1979, Leidecker & Bruno 1984, Hildebrandt 1992 und Lehner 1995.

telgeschichte und den beiden Korintherbriefen den Ablauf rekonstruieren, jedoch haben wir keine genügend detaillierten Anhaltspunkte, wie die brieflichen Anweisungen und die Besuche konkret im Zusammenhang mit den Auswirkungen standen. 2. Kor 7,7-16 können wir entnehmen, dass die Gemeinde in Korinth Busse tat und von ihrem falschen Weg umgekehrt ist. Titus wurde gut aufgenommen und berichtet Paulus „voller Freude“ über den positiven Verlauf aus Korinth. Ob es sich dabei aber um einen Turnaround in unserem heutigen Verständnis gehandelt hat, dürfen wir aus diesen spärlichen Informationen nicht schliessen.

Weiter möchte ich festhalten, dass es im Bereich des kirchlichen Kontextes nicht so einfach ist zu bestimmen, was eine Krise und was ein Erfolg ist. Erfolg in der Betriebswirtschaft ist deutlich messbarer und wird mit den Zahlen des Betriebsertrages<sup>16</sup> oder der Kapitalrendite<sup>17</sup> ausgewiesen. Erfolg in der Betriebswirtschaft definiert Buschmann (2006:25f.) als: „abgeschlossene substanzielle und nachhaltige positive Veränderung im Geschäftserfolg einer Unternehmung“. Eine analoge theologische Formulierung für die Gemeindeentwicklung gibt es nicht.

Dem NT kann entnommen werden, dass die folgenden Merkmale in starkem Zusammenhang mit den positiven Entwicklungen der ersten Gemeinden stehen: Die Gemeindemitglieder waren eine Einheit,<sup>18</sup> sie beteten und fasteten häufig miteinander (z. B. Apg. 1,14; 13,2-3) und die Apostel taten viele Zeichen und Wunder (z. B. Apg 2,43; 14,10). Für die Leitungsfunktionen gab es klare Anforderungen (1 Tim 3,1-12; Tit 1,6-9) und die Gemeinde wuchs durch die Kraft des Heiligen Geistes (Apg 9,31; 2,47).

#### 2.4.4 Betriebswirtschaftliche Turnaround-Faktoren

Es gibt eine riesige Menge an Literatur rund um das Thema Change Management und Turnarounds mit Anleitungen oder Tipps für und aus der Praxis. Ein ausgezeichnetes Beispiel ist *Abenteuer Change Management* (Höfler 2010) mit seinen 80 Geschichten, Modellen und Tipps zum Management von Veränderungen oder auch das Standardwerk *Leading Change* von Kotter (1996).

Kotter beschreibt die allgemein anerkannten acht Prozessschritte zum Veränderungserfolg so:

1. Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen.
2. Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen.
3. Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen.
4. Die Zukunftsvision bekannt machen.
5. Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen.
6. Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen.
7. Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen.
8. Das Neue fest verankern.

---

<sup>16</sup> Meist in der Fachsprache als *earnings before interest and taxes* (EBIT) bezeichnet.

<sup>17</sup> Meist in der Fachsprache als *Return on Investment* (ROI) bezeichnet.

<sup>18</sup> Lukas schreibt uns von der Urgemeinde, dass sie „ein Herz und eine Seele“ (Apg 4,32) und „einmütig beieinander“ waren (Apg 5,12).



Basierend auf einer langjährigen Unternehmensanalyse von elf Grossfirmen in den USA hat Collins in seinem Werk *Der Weg zu den Besten* sieben Management-Prinzipien herausgearbeitet. Diese Erfolgsfaktoren sind für den Aufstieg (Take-Off) entscheidend, um gute, mittelmäßige oder schlechte Unternehmen zu langfristig erfolgreichen Spitzenunternehmen machen zu können:

1. *Level-5-Führungsqualitäten*: Collins unterscheidet fünf Ebenen individueller Führungskompetenz und stellt fest, dass alle Unternehmen während der Umschwungphase über Level-5-Manager in Toppositionen verfügten. Bescheidenheit, Entschiedenheit, Zurückhaltung, Härte und keine Starallüren sind charakteristisch für einen Level-5-Manager.
2. *Erst wer ... dann was*: Nicht die Vision oder die Strategie steht am Anfang, sondern die Auswahl der richtigen Menschen. Das heisst Wer-Fragen müssen vor Was-Entscheidungen geklärt werden.
3. *Der Realität ins Auge blicken (ohne den Mut zu verlieren)*: Entscheidungen sollten auf Erfahrungen, Daten und Fakten beruhen. Dazu braucht es ein Klima der Offenheit, in dem auch unerfreuliche Wahrheiten geäussert werden dürfen und gehört werden.
4. *Das Igel-Prinzip (die drei Kreise / Fragen)*: Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin herauszufinden, worin die Organisation besser als alle anderen Unternehmen werden kann.
5. *Kultur der Disziplin*: Es braucht Menschen, die diszipliniert Denken und danach diszipliniert handeln.
6. *Technologie als Beschleunigungsfaktor*: Technologie dient nicht als Anlasser, sondern zur Beschleunigung und ihr Einsatz muss deshalb sorgfältig ausgewählt werden und genau zum Igel-Prinzip des Unternehmens passen.
7. *Schwungrad und Teufelskreis*: Der Erfolg ist immer die Folge eines langen kontinuierlichen Veränderungsprozesses in die gleiche korrekte Richtung. Take-offs ereigneten sich nie auf einen Schlag.

Eine exploratorische Studie der Universität St. Gallen hat die folgenden fünf massgeblichen Erfolgsfaktoren für einen Projekterfolg bei Organisations- und Veränderungsprojekten mit einer Erhebung bei neun Grossunternehmen ermittelt: *das Engagement der Entscheidungsträger, die sachliche Ausrichtung der Entscheidungen, die Klarheit der Ziele, die Partizipation der Betroffenen und einen ganzheitlichen Ansatz der Projektrealisierung* (Schwaninger & Kaiser 2006:2,29).

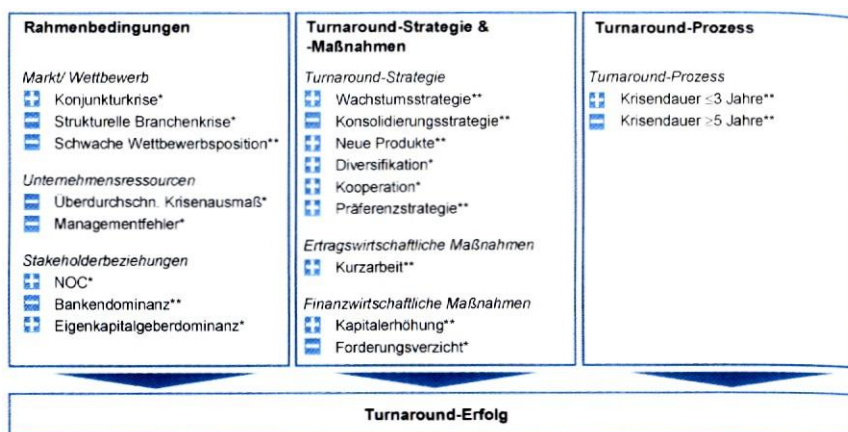


Abb. 1: Signifikant korrelierende Faktoren mit dem Turnaround-Erfolg (Buschmann 2006:240)

In einer qualitativen Untersuchung hat Buschmann (2006) die Faktoren und den Einfluss der Anspruchsgruppen im Turnaround untersucht und dabei die in Abb. 1 aufgeführten signifikanten Einflussfaktoren auf den Turnaround-Erfolg bestimmt.

#### 2.4.5 Bekannte Gemeinde-Wachstumsfaktoren

Die *Natürliche Gemeindeentwicklung* (NCD)<sup>19</sup> setzt sich schon seit 1994 mit Gemeindegewachstumsprinzipien auseinander und hat tausende von Gemeindeprofilen erhoben und ausgewertet. Die NCD hat mit der NCD-Wachstums-Spirale (Schwarz 2006:107ff.) ein Prozessmodell mit 6 Phasen definiert, erforschte acht Qualitätsmerkmale und entwickelte daraus sechs Wachstumskräfte. Diese sind *Vernetzung, Multiplikation, Energieumwandlung, Nachhaltigkeit, Symbiose* und *Fruchtbarkeit* (:65ff.). Die NCD hat ebenfalls den Begriff des Minimumfaktors geprägt. Dieser besagt, dass in erster Linie die am schwächsten entwickelten Qualitätsmerkmale einer Gemeinde deren Wachstum blockieren. Die vorhandenen Stärken sollten deshalb genutzt werden, um das Merkmal mit dem grössten Schwachpunkt zu verbessern.

In *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält* präsentiert Böhlemann (2009) zwölf Prinzipien, welche kennzeichnend für wachende Gemeinden sind. Er ist der festen Überzeugung, dass Gemeinden wachsen werden, sobald sie sich an einige dieser Prinzipien halten.

1. *Von der Vision ergriffen sein:* Ohne innere Überzeugung und eine von Aussen eingepflanzte Zukunftsschau sind keine wirklichen Wachstums- oder Veränderungsprozesse möglich.
2. *Kirche wird durch Beziehung gebaut:* Die Pflege der Beziehungen auf allen Ebenen gehört zum lebenserhaltenden Mittel für wachsende Kirchen.
3. *Kleine Gruppen pflanzen – grosse Wirkung:* Dass Menschen zum Glauben kommen, ist ein Prozess und deshalb sind kleine nach aussen offene Gruppen (Zellen) Kennzeichen fast aller wachsenden Gemeinden weltweit.
4. *Ein neues Pfarr- und Gemeindebild:* Das Selbstverständnis von Gemeindevision, Leitbild und eigenem Profil werden Gemeinden in Zukunft charakterisieren. Sie müssen neu festlegen, welche Dienste von haupt-, neben- und ehrenamtlich Personen wahrgenommen werden.
5. *Kirche als Mission:* Die Kirche existiert als Mission Gottes und sollte möglichst vielen Menschen, die das wollen, eine eigene Begegnung mit dem Glauben ermöglichen.
6. *Die Kultur des Evangeliums:* Die Kirche muss Raum für die Kultur der Welt öffnen und sich auch Raum in der Welt schaffen, weil sie am Menschen – so wie er ist – orientiert ist.
7. *Armut als Herausforderung für die Gemeinde:* Die Armen sind unsere Chance Hilflosigkeit zu erfahren und uns ins Gebet zu führen. So wird Gottes Kraft in unserer Schwachheit mächtig!
8. *Geistliche Leitung und modernes Management:* Wir brauchen mehr Evangelium und besseres Management. Das Matrixmodell wäre eine Möglichkeit einer neuen Leitungsform.

---

<sup>19</sup> Natural Church Development (NCD): <http://www.ncd-international.org> und <http://www.research.nge-deutschland.de> [07.04.2011]

9. *Alternative Gottesdienste*: Fast alle Gemeinden, die augenscheinlich wachsen, haben in den letzten Jahrzehnten neue Gottesdienstformen etabliert. Wir brauchen gottesdienstliche Formen, Orte und Vollzüge, die den Menschen entsprechen.
10. *Glaube, Gebet und Geist*: Eine Kirche, die wachsen will, muss glauben, dass sie wachsen kann und soll. Sie muss wissen, woher sie kommt und wohin sie geht. Dabei ist das Gebet der Schlüssel zum Wachstum.
11. *Heilung und Segnung*: Es gilt mit der therapeutischen Kraft der Gottesdienste, mit heilender Gemeinschaft, wirksamen Gebeten und des göttlichen Geistes zu rechnen!
12. *Von der Volkskirche zur Profilkirche - Klasse statt Masse*: Eine Kirche mit Zukunft wird Profil zeigen müssen.

Als einer der wenigen, definiert Böhle mann auch wachstumshemmende Faktoren, die soweit als möglich zu minimieren sind.

In einem Vortrag<sup>20</sup> skizzierte Herbst (2008:9ff.) eine wachsende Gemeinde als eine Kirche, die in Menschen investiert und geistliche Wachstumsprozesse ermöglicht. Dazu müsse die Gemeinde ihre Strukturen den missionarischen Bedürfnissen anpassen, indem die Kirche mehr Profil zeigt, ergänzende netzwerkorientierte Gemeinschafts- und Gemeindeformen entwickelt und ihre Region neu als Missionsland betrachtet.

Der Lehrstuhl Systematische Theologie / Ethik in Heidelberg hat von 32 Gemeinden der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) Analysen durchgeführt, welche zwischen 2003 und 2006 zahlenmässiges Wachstum bei den Mitgliederzahlen und / oder bei den Gottesdienstbesuchern verzeichneten (Härle 2010:9). Die Resultate wurden in Buchform veröffentlicht und haben das Ziel die Beispiele von überzeugend gelungenen Erfahrungen (good practice) bekannt zu machen und zur Übernahme oder Nachahmung zu empfehlen.

## 2.5 Methodologisches Konzept der Untersuchung

Obwohl die Empirische Theologie über philosophische Wurzeln aus dem 17. Jahrhundert verfügt, ist die Disziplin noch recht jung. Während sich die gewohnten wissenschaftlichen Disziplinen der Theologie mit Gott, seinem Wort und der Tradition beschäftigen, hat die Empirische Theologie das Ziel, die Glaubenspraxis zu untersuchen. Sie versucht, Glauben messbar zu machen und eine Verbindung zwischen der Praxis und der Theorie herzustellen (Faix 2003:10ff.).

In der Forschungsmethodik wird grundsätzlich zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsstrategien unterschieden. Quantitative Strategien eignen sich besser für Fragestellungen nach dem *Wer*, *Was*, *Wo* und *Wieviel* währenddem sich qualitative für Fragen nach dem *Wie*, *Warum* und *Wozu* besser eignen, weil sie weniger gut messbar sind.

Für diese empirisch-theologische Forschungsarbeit habe ich mich entschieden, dem methodologischen Ansatz von Faix zu folgen. Dieser verfolgt einen intradisziplinären Ansatz und nimmt die

---

<sup>20</sup> Der Vortrag erfolgte vor der Landessynode der Evangelischen Landeskirche in Württemberg am 10.7.2004 (Herbst 2008:9).

*Grounded Theory nach Strauss und Corbin*<sup>21</sup> zu Hilfe, bei welcher der Forscher explorativ, prozesshaft und offen vorgeht. Für die Datenauswertung setze ich die Computer-Software *MAXQDA 2010* ein. In den folgenden Unterkapiteln stelle ich die gewählten methodologischen Ansätze vor, verweise auf weiterführende Literatur und begründe meine Wahl.

### 2.5.1 Der empirisch-theologische Praxiszyklus nach Faix (ETP)

Der *empirisch-theologische Praxiszyklus nach Faix (ETP)* wurde von Faix während seiner Dissertation im Jahr 2003 entwickelt und begründet (Faix 2003). In seiner Thesis (Faix 2006) hat er den ETP erstmals selbst erfolgreich angewendet und seither wurde er bereits bei mehreren Forschungsprojekten<sup>22</sup> gewinnbringend eingesetzt. Für die historische Entwicklung und die wissenschaftstheoretischen Hintergründe wird deshalb an dieser Stelle nur auf Merz (2010:26ff.) sowie Wyss und Läderach (2009:13ff.) verwiesen.

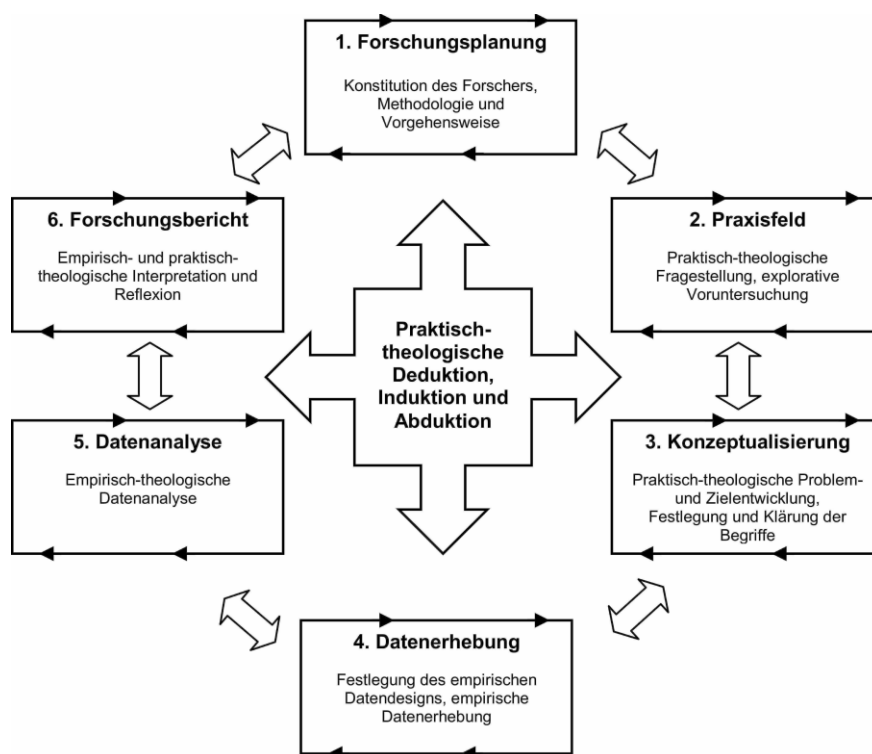


Abb. 2: Der empirisch-theologische Praxiszyklus von Merz (2010:27) in Anlehnung an Faix

Der ETP besteht aus einem *grossen Zyklus* mit sechs Phasen und einem darin integrierten *kleinen Zyklus* (Faix 2006:82ff.). Der Forschungsprozess ist nicht linear, sondern verfügt über eine zirkuläre Dynamik, indem sich der Forscher zwischen den Phasen hin und her bewegen kann. Der kleine Zyklus repräsentiert die permanente Reflexion aus *Induktion*,<sup>23</sup> *Deduktion*<sup>24</sup> und *Abduktion*.<sup>25</sup>

<sup>21</sup> Eine Beschreibung der *Grounded Theory nach Strauss und Corbin* folgt in Kap. 2.5.2.

<sup>22</sup> Z. B. bei der Forschungsarbeit *Manager-Ehen: Was hält sie am Leben?* von Wyss und Läderach (2009) oder in der MTh Dissertation *Schwachheit und geistliche Leiterschaft: Eine empirisch-theologische Untersuchung zu Auswirkungen körperlich und seelisch leidender geistlicher Leiter im Gemeindebau* von Merz (2010).

<sup>23</sup> Vom Einzelnen auf das Ganze schliessend (Faix 2006:86ff.).

<sup>24</sup> Von einer Theorie auf eine einzelne Situation schliessend (Faix: 2006:84f.).

<sup>25</sup> Die Abduktion ist eine *gewagte Hypothese*, die vom konkreten Fall oder Phänomen ausgeht und versucht die Problematik „rückwärts“ zu lösen (Faix 2006:89f.).

Merz (2010:27f.) hat den missiologisch konzipierten Praxiszyklus für die praktisch-theologische Reflexion angepasst. Aufgrund meiner praktisch-theologisch ausgerichteten Fragestellung werde ich die Abwandlung von Merz einsetzen.

Die Einführung in den ETP im Rahmen des IGW Kurses Empirische Theologie sowie eine wiederholte Auseinandersetzung mit der Entstehung der Empirischen Theologie und deren verschiedenen Ansätzen (vgl. Faix 2003:84-91) haben mir bestätigt, dass der methodologische Ansatz von Faix (2006:54ff.) für diese Untersuchung geeignet ist. Der ETP wurde mir vom Fachmentor empfohlen und auch Wyss und Läderach (2009:96) bestätigen, dass ihre Forschungsarbeit mit dem ETP eine solide Grundlage für das wissenschaftlich empirisch-theologische Arbeiten erhielt.

Weil das IGW die Methodologie des ETP als Standardvorgehen für qualitative empirisch-theologische Studien gewählt hat, macht es weiter Sinn diesen zu verwenden, um methodologisch einen Beitrag zum empirisch-theologischen Erfahrungsschatz von IGW beitragen zu können.

Aus all diesen Gründen erachte ich deshalb die praktisch-theologische adaptierte Version des ETP von Merz für meine Forschungsarbeit als geeignete methodologische Grundlage um den Forschungsgegenstand explorativ zu untersuchen und werde ihn in der Hauptuntersuchung einsetzen.

### **2.5.2 Die Grounded Theory (GT) als theoriegenerierende Methode der Untersuchung**

Die beiden amerikanischen Soziologen Anselm L. Strauss und Barney G. Glaser entwickelten während der gemeinsamen Arbeit an einem medizinsoziologischen Forschungsprojekt in den 60er Jahren die *Grounded Theory (GT)* (Klein 2005:244). Für die weitere historische Entwicklung und die wissenschaftstheoretischen Hintergründe der GT wird an dieser Stelle auf Faix (2003:74ff.) und Merz (2010:30ff.) verwiesen.

Das Verfahren der GT geht von einer zunächst sehr offen gehaltenen Fragestellung aus:

Am Anfang steht nicht eine Theorie, die anschliessend bewiesen werden soll. Am Anfang steht vielmehr ein Untersuchungsbereich – was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstellen (Strauss & Corbin 1996:8).

Obwohl die GT keine Auskunft über spezifische Arbeitsweisen gibt, fasst Faix die wesentlichen Arbeitsschritte wie folgt zusammen (2006:99):

- Datenerhebung und Memoschreiben zum Nachvollzug der Forschungsschritte.
- Codieren: Bildung von Kategorien und Zuordnung von Daten.
- Kontrastieren von Fällen zur Überprüfung der bisher entwickelten Kategorien.
- Theoretical Sampling: Anhand dem jeweiligen Stand der Datenauswertung wird die Fallauswahl permanent überprüft und nach Bedarf weitere Daten erhoben.

Das Codieren als zentraler Bestandteil der Datenanalyse umfasst drei Stufen:

- Das *offene Codieren* ist der „Prozess des Aufbrechens, Untersuchens, Vergleichens, Konzeptualisierens und Kategorisierens von Daten“ (Strauss & Corbin 1996:43). Hierbei wird in mehreren Durchgängen ein erster Codebaum erstellt.
- Beim nachfolgenden *axialen Codieren* werden Verbindungen zwischen Kategorien und Daten aus dem offenen Codieren erstellt und „auf eine neue Art zusammengesetzt“ (Strauss & Corbin 1996:75). Die Grundlage dazu bildet das Codierparadigma aus Ursachen, Kontext, Bedingungen, Strategien und den Konsequenzen (:78ff.).
- Das abschliessende *selektive Codieren* beschreibt den Prozess, in dem eine Kernkategorie ausgewählt, diese anhand des Paradigmas mit den anderen Kategorien in Beziehung gesetzt und die sich daraus ergebenden Beziehungen validiert werden. Über die Erstellung eines roten Fadens der Geschichte wird versucht, die Ergebnisse in eine analytische Geschichte zu übersetzen und daraus eine Theorie zu generieren (:94ff.).

Das Vorgehen im Verlauf der einzelnen Codierschritte wird bei der Dokumentation des Forschungsprojektes an der entsprechenden Stelle genauer erläutert werden.

Die GT ist eine bewährte methodische Grundlage für qualitativ empirische Forschungsprojekte und passt gut in das Gesamtkonzept des ETP mit seinem induktiven, deduktiven und abduktiven Schliessen (Faix 2006:77). Gestützt auf die positiven Erfahrungen von Faix, Merz und Wyss & Läderach wähle ich ebenfalls den methodischen Ansatz, die GT mit dem ETP zu kombinieren.

### 2.5.3 Computergestützte Auswertung mit MAXQDA

Zur Unterstützung der intellektuellen Auswertungsarbeit bietet sich die im deutschen Sprachraum neben ATLAS.ti am weitesten verbreitete QDA-Software MAXQDA für die Datenanalyse und Auswertung an. MAXQDA 10 ist optimiert für die Codierarbeit nach der GT, hat sehr hilfreiche Memo-Funktionen und ausgereifte Auswertungsfunktionen wie den Code-Matrix-Browser oder den Code-Relations-Browser um Verbindungen zu visualisieren (Kuckartz 2010:15ff.). Die fehlende Unterstützung zur Teamarbeit ist für mich nicht notwendig, da ich die Daten alleine analysieren und auswerten werde. Weil ich bereits mit dem Programm Erfahrung habe und es auch dem Mentor zur Verfügung steht, werde ich MAXQDA 10 in meiner Forschungsarbeit einsetzen.

### 2.5.4 Datenschutzbestimmungen

Dem Datenschutz wird hohe Priorität gegeben. Die geltenden Regeln werden den Probanden beim Interview und der Interviewfreigabe kommuniziert. Die beiden wichtigsten Punkte sind:<sup>26</sup>

- Die Aussagen des Interviews werden aufgenommen, transkribiert und anonymisiert. Die Aufnahmen werden nach Abschluss und Bewertung der Arbeit unwiderruflich gelöscht.
- In der Veröffentlichung der Arbeit gehen lediglich einzelne Zitate ein, aus deren kein Rückschluss auf die Identität des Probanden zu schliessen ist.

---

<sup>26</sup> Alle acht mit den Probanden vereinbarten Regeln sind in den Datenschutzbestimmungen im Projektbescrieb [B04] festgehalten.

### 3 PRAKTISCHE UMSETZUNG DER QUALITATIVEN EMPIRISCH-THEOLOGISCHEN UNTERSUCHUNG

Diese qualitative und geografisch eingeschränkte Untersuchung besteht aus zwei Teilen. Erstens aus dem Vorprojekt mit der Datenerhebung, welches während des IGW Kurses Empirische Theologie 2009/2010 durchgeführt wurde und zweitens aus der von mir im Rahmen der Masterarbeit Turnaround durchgeführten Hauptuntersuchung.

#### 3.1 Vorprojekt: IGW Kurs Empirische Theologie

Zu Beginn der Masterarbeit Turnaround wurde davon ausgegangen, dass das Vorprojekt aus dem IGW Kurs Empirische Theologie als explorative Vorstudie in der *Phase 2: Praxisfeld* verwendet werden kann. In der explorativen Vorstudie wird das Forschungsfeld erkundet, indem mit wenigen Fällen erste Gedanken, Hypothesen und Theorien entwickelt werden, um die Fragestellung zu überprüfen und zu überarbeiten (Faix 2003:105f.). Dies war im Vorprojekt nur bedingt der Fall.<sup>27</sup> Nebst der Auseinandersetzung mit den methodologischen Konzepten wurde insbesondere die Datenerhebung und Transkription der Interviews durchgeführt. In dem Sinne sind diese Arbeiten nicht als explorative Vorstudie, sondern als Vorprojekt in die Hauptuntersuchung eingeflossen.

##### 3.1.1 Forschungsplanung

Im November 2009 nahmen 13 Theologie-Studenten mit unterschiedlicher Schweizer Herkunft und Gemeinderichtungen am IGW Präsenz- und Selbststudium Kurs Empirische Theologie (IGW PT-7405-0.03.OLT) teil. Unter der Leitung des Studienleiters Mathias Burri und des Co-Dozenten Oliver Merz war es das Ziel die Grundzüge und Hintergründe einer Empirischen Theologie zu verstehen und anzuwenden. Als exemplarisches Übungsbeispiel sollte im Auftrag des FIGS<sup>28</sup> für dessen Forschungstag im Mai 2010 eine qualitativ-empirische Studie unter Leitern im kirchlichen Kontext über entscheidende Faktoren in Veränderungsprozessen von schweizerischen Landes- und Freikirchen durchgeführt werden.

Die Forscher gingen dabei explorativ, prozesshaft und offen vor. Dabei orientierte sich die qualitativ-empirische Arbeit methodologisch am ETP. Für die Datenanalyse wurde die GT mit der Computerunterstützung von MAXQDA 2007 angewendet.

---

<sup>27</sup> Gegenüber dem Vorprojekt wurde die Forschungsfrage leicht modifiziert (siehe 2.1). Dies geschah aber nicht aufgrund der bereits vorliegenden Gedanken und Theorien aus dem Vorprojekt, sondern um die Fragestellung einzugrenzen und vom Veränderungsprozess hin auf die Erfolgsfaktoren zu fokussieren.

<sup>28</sup> FIGS: Forschungsinstitut Gemeinde Schweiz (<http://www.figsch.ch>) [02.04.2011]

### 3.1.2 Praxisfeld

Die durch die Studenten und Dozenten gemeinsam formulierte Forschungsfrage lautete:

**Welches waren aus Sicht des Gemeindeleiters / Pastor die entscheidenden Faktoren, um im Veränderungsprozess der Gemeinde / Kirche von A nach B zu gelangen?**

Es wurde keine explorative Vorstudie durchgeführt, da es sich um ein durch das FIGS beauftragtes exemplarisches Übungsbeispiel handeln sollte und der Zeitrahmen zu knapp war.

### 3.1.3 Konzeptualisierung

Die Konzeptualisierung mit der Problem- und Zielentwicklung wurde im Rahmen der Kursaufgaben von den Dozenten vorgegeben. Unterstützt durch die Diskussion in der Klasse wurden die Begriffe geklärt und danach haben wir gemeinsam den Leitfaden für die halbstandardisierten Experteninterviews entwickelt.<sup>29</sup>

### 3.1.4 Datenerhebung (Interviews)

Die Auswahl der zu untersuchenden Veränderungsprozesse erfolgte durch die Kursteilnehmer und Dozenten aufgrund der wahrnehmbaren Auswirkungen, die aus Sicht der Kirche als erfolgreich gewertet wurden. In sieben Teams wurden die Experteninterviews Ende 2010 durchgeführt und in der Folge durch die Studierenden transkribiert und teilweise anonymisiert. Das Ziel der durchgeführten Interviews war es, eine subjektive und tiefgründige Meinung der befragten Experten im wechselseitigen Dialog zu ergründen.

### 3.1.5 Datenanalyse (erstes offenes Codieren)

Nach ersten Gehversuchen der Studenten im offenen Codieren wurde im Unterricht aus dem theoretischen Wissen und dem Interviewleitfaden die Grundstruktur eines Codebaumes entworfen und versucht die Interviews soweit möglich in diesen Codebaum hineinzucodieren.<sup>30</sup> Dies geschah aus dem Grund, weil die verwendete Software MAXQDA 2007 über keine Teamfunktion verfügte, mit der alle Studenten gleichzeitig das offene Codieren hätten induktiv durchführen können. Das Zusammenführen der Resultate wäre deshalb praktisch unmöglich gewesen.

Am letzten Kurstag wurden Einzelfallauswertungen<sup>31</sup> und erste fallübergreifende Analysen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden von den Dozenten zusammengestellt und dem Publikum des FIGS-Forschungstages 2010 in einem kurzen Referat präsentiert.

---

<sup>29</sup> Der Fragebogen für die halbstandardisierten Interviews wurde im nicht öffentlich verfügbaren Anhang [B05] beigelegt.

<sup>30</sup> Dieses Vorgehen ist deduktiv und widerspricht dem Ansatz des offenen Codierens in der GT, indem induktiv Codes und Kategorien erzeugt werden.

<sup>31</sup> Weil kein axiales Codieren durchgeführt wurde, mussten die Einzelfallauswertungen direkt aus den Interviewtexten abgeleitet werden und waren somit auch nicht anhand des Codierparadigmas strukturiert.



## 3.2 Hauptuntersuchung: Masterarbeit Turnaround

### 3.2.1 Die Forschungsplanung

Zu Beginn des empirisch-theologischen Praxiszyklus steht die Forschungsidee, an welche sich der Forschungsbedarf (Faix 2006: 196f.) anknüpft.

Für mich war es schon lange klar, dass ich mein Studium mit einer empirischen Studie abschließen möchte. Aus diesem Grund belegte ich den IGW Kurs Empirische Theologie und habe mich mit einigen empirischen Projektausschreibungen und Untersuchungen vertraut gemacht. Die vom FIGS im Kurs vorgegebene Forschungsaufgabe war auf mich wie zugeschnitten und so habe ich mich entschlossen, mich genauer mit diesem Thema auseinanderzusetzen und zu prüfen, ob dies eine Möglichkeit für meine Masterarbeit sein könnte.

#### 3.2.1.1 Die Konstitution des Forschers

Aktuell leiden viele der etablierten Kirchen und Gemeinden unter der Spannung zwischen Tradition und Innovation oder erleben aus diesem Grund sogar einen stetigen Mitgliederschwund. Auch die Heilsarmee ist davon betroffen und als Mitglied des Korpsleitungsrates der Heilsarmee in Thun bin ich persönlich mit dieser Situation konfrontiert. Diese Aufgabe führt mich persönlich zur Fragestellung, welche strategischen Massnahmen notwendig sind, um uns als Gemeinde positiv entwickeln zu können. Dabei ist jede initiierte Veränderung eine Gratwanderung: Werden die Traditionen nicht fortgeführt, ist das Miteinander aller Generationen eine Herausforderung. Andererseits sind jüngere Menschen kaum erreichbar oder wechseln die Gemeinde, wenn sie nicht persönlich mit ihrer Sprache angesprochen und zeitgemässe Praktiken eingesetzt werden.

In der schweizerischen Kirchenlandschaft finden wir Gemeinden, welche an der Mitgliederzahl, in ihrer Gesellschaftsrelevanz und an ihrer Ausstrahlung wieder gewachsen sind. Weil ich überzeugt bin, dass Wachstum die Absicht Gottes für seine Kirche ist und nicht ein Programm die Quelle dafür sein kann, möchte ich nach Erfolgsfaktoren forschen, um eine Multiplikation dieser Erfahrung in anderen Gemeinden zu ermöglichen. Ich erwarte, dass die gefundenen Ergebnisse für die strategische Führung von Gemeinden relevant sein werden.

In meinem Berufsalltag als Software-Ingenieur und Projektleiter habe ich bereits selbst einen Turnaround in der Wirtschaft hautnah miterlebt und mich zudem während der Ausbildung mit Turnaround-Faktoren und Transformationsprozessen im Wirtschaftsumfeld beschäftigt. Dieses Wissen und auch mein analytisches und strategisches Denkvermögen möchte ich gerne einsetzen, um nach Turnaround-Faktoren in Gemeinden zu forschen.

#### 3.2.1.2 Methodologie und Vorgehensweise

Die Methodologie dieser Untersuchung wurde bereits ausführlich in Kap. 2.5 dargelegt und begründet, sodass sie hier nicht weiter erläutert wird. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Masterarbeit und des bereits vorliegenden Vorprojektes ist es an gewissen Stellen notwendig, entsprechende Anpassungen vorzunehmen, die im Folgenden dokumentiert werden.

Einerseits ist es aufgrund des zeitlichen Rahmens nicht möglich, das selektive Codieren und die Typenbildung nach Kelle und Kluge durchzuführen,<sup>32</sup> andererseits wird das Theoretical Sampling nicht im Sinne der GT angewendet.<sup>33</sup> Auch die geplanten Einzelfallauswertungen sind nicht stringent Bestandteil der GT,<sup>34</sup> werden mir aber als Basis für die empirisch-theologische Analyse und Interpretation dienen.

Diese vorgegebenen Rahmenbedingungen sind bereits zu Beginn der Untersuchung in der Forschungsplanung entsprechend berücksichtigt worden.

### 3.2.2 Das Praxisfeld

Die Fragestellung wurde im IGW Proposal ([B02]) erarbeitet und bereits in Kap. 2.1 beschrieben. Aus dem Grund erscheint es mir nicht notwendig, diese hier nochmals ausführlich darzulegen und verweise auf die entsprechenden Ausführungen.

Wie in Kap. 3.1 einleitend beschrieben, wurde zu Beginn der Untersuchung davon ausgegangen, dass das Vorprojekt als explorative Vorstudie verwendet werden kann. Wie sich im Verlauf der Arbeit zeigte, war dies nur bedingt der Fall. Deshalb sind diese Arbeiten als Vorprojekt in die Hauptuntersuchung eingeflossen und es wurde keine explorative Vorstudie durchgeführt.

### 3.2.3 Konzeptualisierung

#### 3.2.3.1 Problem- und Zielentwicklung

Gegenüber dem Vorprojekt wurde die Forschungsfrage für die Hauptuntersuchung, wie sie in Kap. 2.1 gestellt wurde, leicht modifiziert.

Die Einschränkung „aus Sicht des Gemeindeleiters / Pastor“ wurde entfernt, weil diese Bedingung die Ergebnisse ungewollt einschränken könnte. In der beigezogenen und verarbeiteten Literatur wird ebenfalls nicht nur auf die Sicht der Leiter Bezug genommen, sondern die Gemeindeveränderungen werden generell betrachtet. Aufgrund der Methodik der Untersuchung (Experteninterviews mit Gemeindeleitern) trifft diese Einschränkung für die Ergebnisse aus der Datenanalyse natürlich immer noch zu, jedoch nicht für die nachfolgenden Analysen und Interpretationen. Die Präzisierung „von A nach B“ wurde ebenfalls entfernt, weil mehr Gewicht auf die Faktoren als auf den prozessualen Weg gelegt werden sollte. Dafür wird der Prozess der Veränderung separat in der dritten Unterfrage aufgenommen.

Die Bedingung „von schweizerischen Landes- und Freikirchen“ wurde neu hinzugefügt, um die Ergebnisse weiter einzuschränken. Es werden nur Schweizer Experten befragt und die empirischen Erkenntnisse sollen sich auf diesen Kontext beziehen, denn für die Schweiz wurde noch nie eine solche empirische Studie durchgeführt.

---

<sup>32</sup> Eine detaillierte Begründung und wie mit dieser Tatsache umgegangen wurde, wird in Kap. 3.2.5.10 beschrieben.

<sup>33</sup> Die mit dem Theoretical Sampling zusammenhängenden Überlegungen zur Theoriesättigung werden in Kap. 3.2.5.11 festgehalten.

<sup>34</sup> Merz (2010:79ff.) und Faix (2006:267ff.) haben ebenfalls Einzelfallauswertungen zur besseren Dokumentation und für das einfachere Verständnis der Resultate aus dem axialen Codieren durchgeführt. Eine ausführlichere Reflexion zu ihrem Einsatz findet sich in Kap. 4.3.

Diese Anpassungen sind sinnvoll und aus meiner Sicht im gegebenen Rahmen gut vertretbar, obwohl der Fragebogen und die damit durchgeführten halbstandardisierten Interviews aus dem Vorprojekt bereits vorlagen. Durch die Änderungen wurden keine neuen Aspekte eingeführt, sondern lediglich der Fokus der Analyse geöffnet und auch vom Prozess fort auf die empirische Evaluation der entscheidenden Faktoren hin verlagert.

### 3.2.3.2 Klärung und Festlegung der Begriffe

Begriff	Definition / Beschreibung
Turnaround	Turnaround bedeutet Umschwung, Trendwende oder Kehrtwendung. Im weitesten Sinne bezeichnet er jede Umkehr und wird im Kontext dieser Arbeit auf eine für die Umgebung sichtbare und im Interesse der Kirche positive Entwicklung bezogen.
Erfolgreich	Ein Veränderungsprozess ist erfolgreich, wenn er für das Umfeld wahrnehmbare Auswirkungen aufweist, die aus Sicht der Kirche positiv gewertet werden. Diese Auswirkungen können beispielsweise missionaler, quantitativer oder qualitativer Grösse sein. In der Auswahl nicht berücksichtigt wurde die Nachhaltigkeit des Erfolges, da bei den Probanden der Turnaround erst kurz zurückliegt oder der Veränderungsprozess noch stattfindet. Was positive Auswirkungen sind, werden die Probanden in den Interviews definieren.
Entscheidender Faktor	Als entscheidender Faktor wird eine zu erforschende Dimension verstanden, die als Grund oder Element einen Einfluss auf den Verlauf des Veränderungsprozesses hat. Ist dieser Faktor vorhanden, so verläuft der Veränderungsprozess anders, als er dies tun würde, wenn der Faktor inexistent wäre.
Veränderungsprozess	Ein Verlauf oder eine Entwicklung um eine Gemeinde aus ihrem Urzustand in einen neuen Zustand mit neuer Ausrichtung, geändertem Kontext oder umgestalteter Struktur zu bringen.
Schweizerische Landes- und Freikirchen	In dieser Untersuchung werden unter Landeskirchen die schweizweit staatlich anerkannte evangelisch-reformierte, bzw. die römisch-katholische und christkatholische Kirche verstanden. Unter Freikirchen sind die staatsunabhängigen evangelischen Freikirchen wie z. B. die evangelisch-methodistische Kirche, die Heilsarmee, die Chrischona-Gemeinden oder freien evangelischen Gemeinden gemeint. Aufgrund der Probanden und Literatursauswahl hat diese Untersuchung ein Schwergewicht im evangelikalen Bereich.
Experte / Experteninterview	Ein Experte wird nicht in erster Linie als Fachexperte, sondern in Bezug auf seine Stellung, Funktion und Erfahrung definiert. Die Experteninterviews werden mit den Gemeindeleitern ausgewählter Gemeinden geführt.

Tab. 2: Klärung und Festlegung der Begriffe

### 3.2.4 Die Datenerhebung

#### 3.2.4.1 Das Forschungsdesign

Für die Untersuchung wurde das folgende Forschungsdesign verwendet:

Der empirisch-theologische Praxiszyklus (ETP) nach Faix als methodologische Grundlage	Vorprojekt IGW Kurs	Erstellung des Fragebogens für halbstandardisierte Interviews	
		Fallauswahl erfolgreicher Turnarounds	
		Durchführung der sieben halbstandardisierten Experteninterviews	
		Transkription der Interviews	
	Hauptuntersuchung Masterarbeit Turnaround	Anonymisierung und Vereinheitlichung der Interviews	
		Freigabe der Interviews für die Hauptuntersuchung	
		Codierung und Auswertung der Interviews in Anlehnung an die Grounded Theory nach Strauss und Corbin mit Unter- stützung der MAXQDA 10 Software	Erstes offenes Codieren
			Zweites offenes Codieren
			Dimensionalisierung nach Gewichten
			Axiales Codieren
Auswertung und Interpreta- tion der Ergebnisse	Einzelfallauswertungen		
	Empirisch-theologische Analyse und Interpretation  Praktisch-theologische Interpretation und Reflexion		

Tab. 3: empirisch-theologisches Forschungsdesign

#### 3.2.4.2 Die empirische Datenerhebung

Die Auswahl der Probanden für die Hauptuntersuchung war bereits durch das Vorprojekt gegeben, da die transkribierten Experteninterviews weiterverwendet werden sollten.

Nr	Datum	Dauer	Ge- schlecht	Funktion	Dienst- jahre	Konfession
1	27.11.2009	90'	Männlich	Gemeindefeiter	15	Evangelisch-freikirchlich
2	30.11.2009	90'	Männlich	Gemeindefeiter	15	Evangelisch-reformiert
3	03.12.2009	50'	Männlich	Gemeindefeiter	7	Evangelisch-freikirchlich
4	07.12.2009	54'	Männlich	Gemeindefeiter	8	Evangelisch-freikirchlich
5	11.12.2009	100'	Männlich	Gemeindefeiter	8	Evangelisch-freikirchlich
6	15.12.2009	90'	Männlich	Gemeindefeiter	17	Evangelisch-freikirchlich
			Männlich	Missionsleiter	15	
7	17.12.2009	47'	Männlich	Gemeindefeiter	10	Evangelisch-reformiert

Tab. 4: Übersicht der Variablen

Die Interviews und Audio-Aufnahmen aus dem Vorprojekt wurden zusammengetragen, nochmals anonymisiert,<sup>35</sup> über alle Interviews hinweg die Begriffe vereinheitlicht<sup>36</sup> und identisch formatiert. Die bereinigten Interviews wurden allen Probanden erneut für eine Weiterverwendung in der Hauptuntersuchung zur Freigabe vorgelegt. Damit standen alle Daten für die Hauptuntersuchung zur Verfügung und es konnte zur empirisch-theologischen Datenanalyse übergegangen werden.

### 3.2.5 Die Datenanalyse

Während der empirisch-theologischen Datenanalyse geschieht die eigentliche Theoriearbeit, indem die gesammelten Daten verarbeitet und hinsichtlich der Forschungsfrage reflektiert werden (Faix 2006:228). Dabei wird die GT im Zusammenhang des gesamten Forschungszyklus wie sie in Kap. 2.5.2 beschrieben wurde angewendet.

Für das einfachere Verständnis der Datenanalyse werden an dieser Stelle die verwendeten Begriffe des Analyseverfahrens nach Strauss und Corbin (1996:43ff.;75ff.) definiert:

Begriff	Definition
Konzept	Ein Konzept ist eine Bezeichnung oder Etiketete, der einzelne Aussagen, Vorkommnisse oder andere Beispiele für Phänomene zugeordnet werden.
Kategorie	Konzepte werden in Kategorien klassifiziert, indem Konzepte miteinander verglichen werden und sich offenbar auf ein ähnliches Phänomen beziehen. Damit werden die Konzepte unter einem Konzept höherer Ordnung zusammengefasst. Die Hierarchie von Kategorien ist gegliedert in Kernkategorie, Kategorie und Unterkategorie.
Eigenschaft	Eine Eigenschaft ist ein Attribut oder Merkmal, das zu einer Kategorie gehört (z. B. Häufigkeit, Ausmass, Intensität oder Dauer für die Kategorie <i>Beobachten</i> ).
Code	Ein Code ist eine im Interviewtext markierte Aussage, die als Konzept definiert und einer Kategorie zugeordnet wird.
Codebaum	Der Codebaum repräsentiert die hierarchische Gliederung von Kategorien und Eigenschaften.
Codieren	Das Codieren ist der gesamte Prozess der Datenanalyse und besteht aus dem <i>offenen Codieren</i> , dem „Prozess des Aufbrechens, Untersuchens, Vergleichens Konzeptualisieren und Kategorisieren der Daten“ zum Erstellen des Codebaums. Beim folgenden <i>axialen Codieren</i> werden Verbindungen zwischen Kategorien und Daten aus dem offenen Codieren erstellt und „auf eine neue Art zusammengesetzt“.

<sup>35</sup> Bei praktisch allen Interviews wurden bereits Decknamen verwendet, die meisten hatten aber noch Ortschaften, Funktionen oder sonstige Bezeichnungen verwendet, die auf den Ursprung der Interviews hätten schliessen lassen können.

<sup>36</sup> Als Beispiel wurden Leiter, Pastor oder Pfarrer immer mit Gemeindeleiter und Kirchenleitung, Leitung oder Vorstand mit Gemeindeleitung ersetzt.

Begriff	Definition
Dimension	Anordnung von Eigenschaften auf einem Kontinuum (Skalen / Gewichte können z. B. sein: oft bis nie, viel bis wenig, hoch bis niedrig oder lang bis kurz).
Dimensionalisieren	Das Dimensionalisieren ist der Prozess des Aufbrechens einer Eigenschaft in ihre Dimensionen.
Gewicht	Kann eine Kategorie nicht weiter in Unterkategorien unterteilt werden und weisen die Codes alle in eine bestimmte inhaltliche Richtung, so bietet sich eine Gewichtung der einzelnen Codes an, um eine weitere Differenzierung vorzunehmen. MAXQDA bietet die Möglichkeit, jedem Code ein Gewicht von 1 bis 100 zuzuweisen und so die Dimensionalisierung nach Gewichten durchzuführen.
Codierparadigma	Das Codierparadigma hilft, systematisch über die Daten nachzudenken und komplexe Beziehungen herauszuarbeiten, indem die Daten auf Ursachen, Kontext, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen hin analysiert werden.
Phänomen	Das Phänomen ist eine zentrale Idee, ein Ereignis, Geschehnis oder Vorfall das beim axialen Codieren auf seine kausalen Merkmale hin untersucht wird.

Tab. 5: Begriffe des empirisch-theologischen Datenanalyseverfahrens

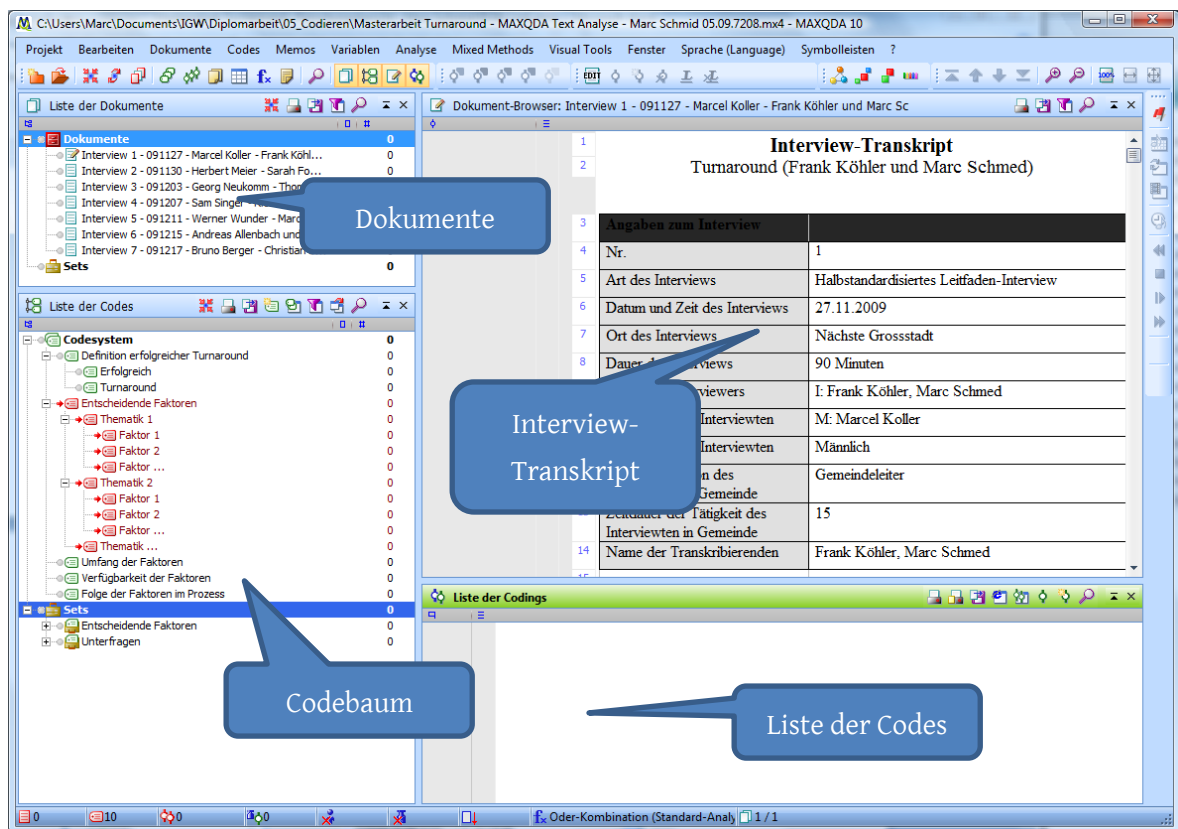


Abb. 3: MAXQDA 2010 mit vorbereitetem Projekt *Turnaround*

Während der Analyse werden für eigene Aufzeichnungen, Anmerkungen, Kommentare und Notizen als schriftliche Analyse- oder Beobachtungsprotokolle laufend Memos erfasst. Strauss und

Corbin, welche diesen Arbeitsstil massgeblich für die GT geprägt haben, unterscheiden zwischen Code-Memos, Theorie-Memos und Planungs-Memos (Strauss & Corbin 1996:169).

MAXQDA bietet Unterstützung für Projekt-, Textgruppen-, Dokument, Text- und Code-Memos. Zudem besteht die Möglichkeit, jedem Memo jeweils einen Memotypen<sup>37</sup> für die einfachere Kategorisierung und Wiederfindung zuzuweisen.<sup>38</sup> In den Memos wird ebenfalls vermerkt, wann diese erfasst oder ergänzt wurden und in welchem Arbeitsschritt dies erfolgt ist.

### 3.2.5.1 Erstes offenes Codieren

Während des ersten offenen Codierens werden die Daten in einzelne Teile aufgebrochen, gründlich untersucht, auf Ähnlichkeiten und Unterschiede hin verglichen und es werden Fragen über die Phänomene gestellt, wie sie sich in den Daten widerspiegeln (Strauss & Corbin 1996:44).

Beim ersten offenen Codieren wird ein erster Entwurf des Codebaums erstellt. Dabei entstehen neue Kategorien und Codes durch die drei Schlussmodi (Faix 2006:229ff.; Faix 2009:5ff.):

- Deduktives Schliessen: Es wird von einer Theorie auf eine einzelne Situation oder z. B. von ausgewerteten Daten oder fertigen Theorien auf einzelne Fälle geschlossen.<sup>39</sup>
- Induktives Schliessen: Es wird vom Einzelnen auf das Ganze geschlossen, indem eine Sammlung von Theorien und Möglichkeiten zum Lösen des erkannten Problems in neue Kategorien gruppiert werden.<sup>40</sup>
- Abduktives Schliessen: Aufgrund von einzelnen ernst genommenen Aussagen werden gewagte Hypothesen oder überraschende Tatsachen gebildet, die versuchen eine Problematik rückwärts zu lösen.<sup>41</sup>

In den mir bekannten empirisch-theologischen Studien wurden die ersten Kernkategorien anhand der Themen des Interview-Fragebogens deduktiv abgeleitet.<sup>42</sup> Weil sich mein Interviewleitfaden aus dem Vorprojekt am zeitlichen Verlauf des Veränderungsprozesses orientiert hat und ich möglichst induktiv arbeiten und deshalb keine initiale Kategorisierung aus der Theorie oder Literatur übernehmen möchte, habe ich mich entschieden, mit den in Abb. 4 aufgeführten Kernkategorien das erste offene Codieren zu beginnen.

<sup>37</sup> Die Liste der verwendeten Memotypen wurde für das Codieren in [B11] definiert.

<sup>38</sup> Eine gute Anleitung zum Arbeiten mit Memos befindet sich in Kuckartz 2010:131ff.

<sup>39</sup> Beim deduktiven Schliessen wird also von einer theoretischen Kategorie, wie sie z. B. im Fragebogen zu erkennen ist oder beim Beginn des Codierens festgelegt wurde, auf das empirische Material geschlossen (Faix 2006:229). Als Beispiel dient die Kategorie *Definition erfolgreicher Turnaround \ Erfolgreich* welche aus der Fragestellung abgeleitet wurde und nach deren die Interviews nach Aussagen durchgegangen werden. Diese Aussagen werden codiert und in die jeweilige Kategorie eingeordnet.

<sup>40</sup> Beim induktiven Schliessen wird der Interviewtext ohne Vorgabe von theoriegeleiteten Kategorien durchgegangen und auffällige Stellen codiert. Aus inhaltlich ähnlichen Codes werden dann neue Kategorien abgeleitet und gebildet (Faix 2006:229). Als Beispiel dient die Kategorie *Entscheidende Faktoren \ Thematik 1 \ Faktor 1* wo alle Aussagen zu *Faktor 1* codiert und eingeordnet werden.

<sup>41</sup> „Die Abduktion sucht (...) angesichts überraschender Fakten nach einer sinnstiftenden Regel, nach einer möglichen gültigen bzw. passenden Erklärung, welche das Überraschende an den Fakten beseitigt. Endprodukt dieser Suche ist eine (sprachliche) Hypothese“ (Reichert 2003:285). Diese Hypothese wird dann mehrfach überprüft bis daraus eigene Kategorien oder Unterkategorien gebildet werden (Faix 2006:230). Detaillierte Erläuterungen zum abduktiven Analyseverfahren befinden sich in Faix 2009:8ff.

<sup>42</sup> Die betreffenden Aussagen befinden sich in Faix 2006:233, Merz 2010:67 und Wyss & Läderach 2009:40. Auf dieselbe Weise wurde auch während des Vorprojektes im IGW Kurs Empirische Theologie vorgegangen.

Diese wenigen initialen Kernkategorien orientieren sich an der Forschungsfrage mit ihren drei Unterfragen. Dieses Vorgehen erlauben es mir, möglichst alle der entwickelten Kategorien der Kernkategorie *Entscheidende Faktoren*<sup>43</sup> induktiv<sup>44</sup> zu erschliessen und auf so den Codebaum zu erstellen.

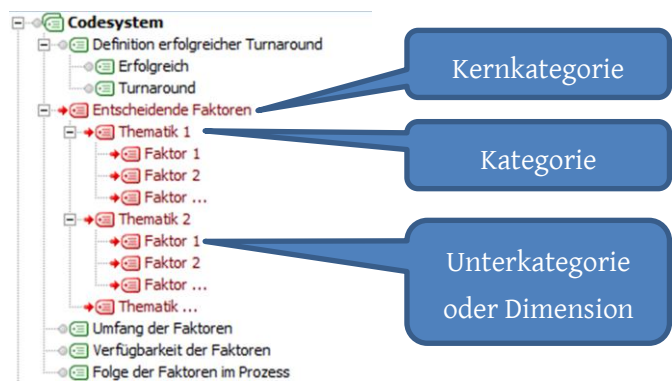


Abb. 4: Initiale Kernkategorien zu Beginn des offenen Codierens

### 3.2.5.2 Ergebnisse Erstes offenes Codieren

Aufgrund der Erfahrungen im Vorprojekt setzte ich mir zum Ziel, weniger Codes, dafür qualitativ prägnantere und auf die Forschungsfrage gezieltere Codes zu setzen. In einem ersten Schritt wurden alle Interviews erneut durchgelesen, wichtige Faktoren und Auslöser mit verschiedenen farbigen Leuchtstiften markiert sowie die Audio-Aufnahmen angehört. Zu diesem Zeitpunkt habe ich alle Interviews mit einem intuitiven Titel benannt, um mich besser unter den einzelnen Fällen orientieren zu können. Die vergebenen Interviewtitel lauten:

Nummer	Interviewter	Intuitiver Titel des Interviews
1	Marcel Koller	Von innen nach aussen
2	Herbert Meier	Reformprogramm Kirche Zukunft
3	Georg Neukomm	Reintegration der Jugendbewegung
4	Sam Singer	Strategische Transformation in den lokalen Quartier-Kontext
5	Werner Wunder	Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form
6	A. A. und B. B.	Jesus nach!
7	Bruno Berger	Aus der Krise zu einer geheilten Gemeindeskultur

Tab. 6: Interviewtitel

Nach einem unstrukturierten interviewübergreifenden Vergleich interessanter Eigenschaften für meine persönliche Sensibilisierung folgte der erste offene Codiergang, in dem die Kategorien induktiv entwickelt wurden. Weil die Anzahl der Kategorien mit der Zahl der Interviews kontinuierlich zunahm, entschloss ich mich in einem erneuten Durchgang mit einem stärker deduktiven Ansatz nochmals alle Interviews zu codieren. Dabei achtete ich insbesondere auf Kategorien, die während des Codierens neu dazugekommen waren.

<sup>43</sup> Die induktiv zu erzeugende Kategorie *Entscheidende Faktoren* ist in roter Schrift dargestellt.

<sup>44</sup> Eine hilfreiche und differenzierte Beurteilung der induktiven gegenüber der deduktiven Konstruktion von Kategoriensystemen liefert Kuckartz (2010:200f).



Somit entstand ein erster Codebaum. Dieser war aber noch ziemlich ungeordnet und hatte einige Kategorien, die mehrfach an unterschiedlichen Stellen aufgeführt wurden. Deshalb wurde der Codebaum reorganisiert und einheitlich strukturiert, sodass er schliesslich die folgenden fünf Kernkategorien der *Entscheidenden Faktoren* enthielt:

- *Rollenbezogene Faktoren* (unterteilt in *Gemeindeleiter*, *Gemeindeleitung* und *Gemeindemitglieder*)
- *Auslöser*
- *Durchführungsart von Veränderungen*
- *Veränderungsaktionen*
- *Eingeführte Veränderungen*

Aussagen für die Definition eines *Erfolgreichen Turnaround*, zu den Unterfragen und den tangierten Disziplinen wurden in weiteren fünf Kernkategorien erfasst. Total wurden in den 7 Interviews 130 Kategorien angelegt, 664 Codes gesetzt und 28 Memos verfasst.

Damit war das erste offene Codieren abgeschlossen und ich konnte zum zweiten Durchgang übergehen. Die Ergebnisse dieser beiden Schritte werden nach Fertigstellung der beiden Codiergänge ausführlicher präsentiert.

### 3.2.5.3 Zweites offenes Codieren

Der zweite Durchgang des offenen Codierens bestand darin, dass alle Interviews nochmals gründlich durchgearbeitet wurden und zu den bestehenden Kategorien und Unterkategorien des ersten Codierganges zusätzliche Codes erfasst wurden. Auch der Codebaum wurde ständig einer Prüfung unterzogen sowie verändert, indem neue Kategorien erfasst und vorhandene Kategorien verschoben oder umbenannt wurden.

Nach dem zweiten offenen Codieren und dem erneuten Anhören grösserer Teile der Interviews habe ich einen Quervergleich über alle Interviews durchgeführt. Dabei habe ich die wichtigsten Unterkategorien aus den Kernkategorien *Auslöser*, *Führungsrollen*, *Faktoren* und *Auswirkungen* unabhängig der vorhandenen Codierungen für jedes Interview auf einer Skala von eins bis fünf beurteilt und miteinander verglichen.<sup>45</sup> Dabei konnte ich feststellen, dass gerade in den Konzepten der Kategorie *Auswirkungen* für die Unterkategorien *Missionarisch*, *Quantitatives Wachstum* und *Geistliche Erneuerung* grosse Veränderungen in den Turnaround-Gemeinden stattgefunden haben. Während des Codierens wurden diesen Unterkategorien aber nur wenige Aussagen zugeordnet. Der Grund dafür liegt darin, dass die interviewte Person die gegebene Situation scheinbar voraussetzt<sup>46</sup> und nicht mehr explizit erwähnte. Deshalb bin ich die Interviews nach dem zweiten offenen Codieren nochmals ganz spezifisch auf versteckt implizierende Aussagen zu diesen Kategorien durchgegangen und habe einige darauf hinweisende Stellen in den Interviews gefunden, welche ich codieren konnte.

---

<sup>45</sup> Die Beurteilungen wurden in der *Tabelle 3 vom 29.12.2010* im Anhang [B17] festgehalten.

<sup>46</sup> Einerseits wurde die Interviewperson aufgrund eines erfolgten Turnarounds für das Interview ausgewählt und andererseits haben sich die Interviewer im Voraus mit der aktuellen Situation der Gemeinde auseinandergesetzt.

### 3.2.5.4 Ergebnisse zweites offenes Codieren

Dank der Bereinigung des Codebaums am Ende des ersten offenen Codierens blieben grundlegende Veränderungen aus. Die Hauptkategorie *Eingeführte Veränderungen* wurde zu *Auswirkungen* umbenannt sowie einige Kategorien konsolidiert oder neu hinzugefügt. Somit sah der Codebaum nach dem zweiten offenen Codieren wie folgt aus:



Abb. 5: Codebaum nach dem zweiten offenen Codieren

Der Codebaum für die 7 Interviews bestand danach aus 134 Kategorien und verfügte über 852 Codes. In der gesamten Datenanalyse wurden bisher 44 Memos und einige zusätzliche Erkenntnisse für den Forschungsbericht als Notizen erfasst.

### Code-Matrix Browser Analyse

Mit dem Code-Matrix Browser werden die Kategorien aufgelistet und die Häufigkeiten der vorkommenden Codes in den Interviewtexten visualisiert.<sup>47</sup> Je grösser die einzelnen Knoten in der Matrix sind, desto mehr Codes liegen im Interviewtext für die entsprechende Kategorie vor.<sup>48</sup> Damit wird ein Vergleich der Texte in Bezug auf Kategorien und Kategorienmuster ermöglicht.

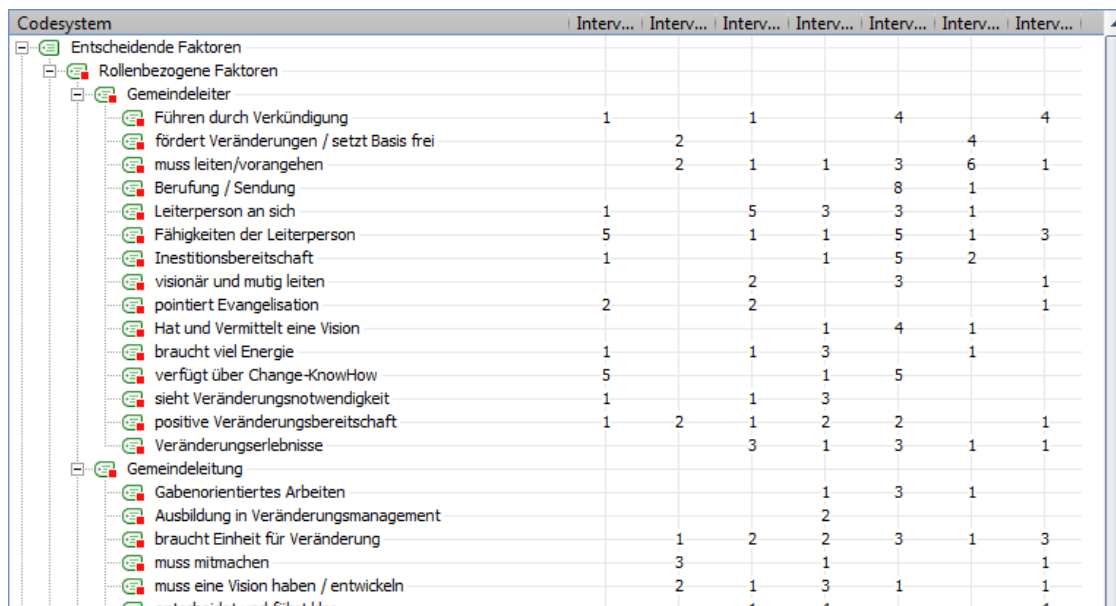


Abb. 6: Ausschnitt der Code-Matrix nach dem zweiten offenen Codieren

Die stärksten Verbindungen zwischen den Kategorien und den einzelnen Interviews haben die folgenden Kategorien:

Nr	Interviewtitel	Kategorien
1	Von innen nach aus- sen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen) in: Durchführungsart von Veränderungen\Strategien</li> <li>- Mit Wachstum steigt Komplexität in: Auswirkungen</li> <li>- Fähigkeiten der Leiterperson in: Rollenbezogene Faktoren\Gemeindeleiter</li> </ul>
2	Reformprogramm Kirche Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultur- / Gesellschaftsrelevanz in: Auswirkungen</li> <li>- Situations- / Kontextanalyse in: Durchführungsart von Veränderungen</li> </ul>

<sup>47</sup> Eine hilfreiche Anleitung für den Einsatz der Visualisierungstools von MAXQDA befindet sich in Kap. 10.5: Visuelle Repräsentation von Zusammenhängen in Kuckartz 2010:189ff.

<sup>48</sup> Aufgrund der hohen Kategorienanzahl war die Kontrastierung von MAXQDA sehr schlecht. Die Verwendung der Zahlendarstellung anstelle der Knotendarstellung oder auch der Export als CSV und die Visualisierung in Excel (zuerst Daten transponieren und nachher mit Bedingter Formatierung mittels Datenbalken oder Farbskalen einfärben) ermöglichten deshalb eine einfachere und genauere Analyse.

Nr	Interviewtitel	Kategorien
3	Reintegration der Jugendbewegung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiterperson an sich in: Rollenbezogene Faktoren\Gemeindeleiter</li> <li>- Form / Stil in: Auswirkungen</li> <li>- Gottesdienst in: Auswirkungen</li> </ul>
4	Strategische Transformation in den lokalen Quartier-Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behutsames Vorgehen in: Durchführungsart von Veränderungen\Strategien</li> <li>- Widerstand in: Durchführungsart von Veränderungen\Umgang mit</li> </ul>
5	Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsam Auftrag definieren in: Veränderungsaktionen</li> <li>- Berufung / Sendung in: Rollenbezogene. Faktoren\Gemeindeleiter</li> <li>- Durch Gott führen lassen in: Durchführungsart von Veränderungen\Orientierung</li> </ul>
6	Jesus nach!	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch Gott führen lassen in: Durchführungsart von Veränderungen\Orientierung</li> <li>- muss leiten / vorangehen in: Rollenbezogene. Faktoren\Gemeindeleiter</li> <li>- Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen) in: Durchführungsart von Veränderungen\Strategien</li> </ul>
7	Aus der Krise zu einer geheilten Gemeindekultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag in: Durchführungsart von Veränderungen\Orientierung</li> <li>- Beziehungskultur / Versöhnung in: Auswirkungen</li> </ul>

Tab. 7: Verbindungen zwischen Interviews und Kategorien gemäss dem Code-Matrix Browser

Interessant ist auch die Erkenntnis, dass Verbindungen in vier Kategorien zu allen Interviews und in weiteren sechs zu fast allen Interviews vorkommen. Im Code-Matrix Browser ist ersichtlich, dass beim Interview 2 und 5 ein sehr grosses Gewicht auf die *Veränderungsaktionen*, bei Interview 4 und 7 auf die *Gemeindeleitung* und bei Interview 5 auf den *Gemeindeleiter* gelegt wurde.

Da es sich um halbstandardisierte Leitfadeninterviews handelte, bei welchen dem Interviewten grossen Erzählungsspielraum gelassen wird<sup>49</sup> und auch die Gewichtung der Codes im Code-Matrix Browser nicht berücksichtigt werden, sind Aussagen, die sich auf die absolute Anzahl Codierungen beziehen, mit der notwendigen Vorsicht zu interpretieren.

<sup>49</sup> Bei halbstandardisierten Leitfadeninterviews kann der Interviewer und Interviewte steuern, welche Themen wie intensiv angesprochen werden, was sich auf die Wiederholungen der entsprechenden Aussagen und auch auf die Anzahl der Codierungen auswirken kann.

## Code-Relations Browser Analyse

Mit dem Code-Relations Browser werden die Beziehungen zwischen verschiedenen Kategorien aufgezeigt in dem die Kategorien auf beiden Achsen aufgelistet werden. Damit können die wechselseitigen Überschneidungen ausgewählter Kategorien analysiert werden. Dabei gibt es zwei Modi, die direkten Überschneidungen von Codes und die Nähe von Codes zueinander. Der zweite Modus ist ein bisschen weiter gefasst und ergibt deshalb mehr Treffer. Die Ergebnisse der beiden Modi unterscheiden sich erstaunlicherweise ziemlich stark, weil ich die Codegrenzen relativ eng gewählt habe. Dies hat zur Folge, dass die Daten in beiden Modi analysiert werden müssen.

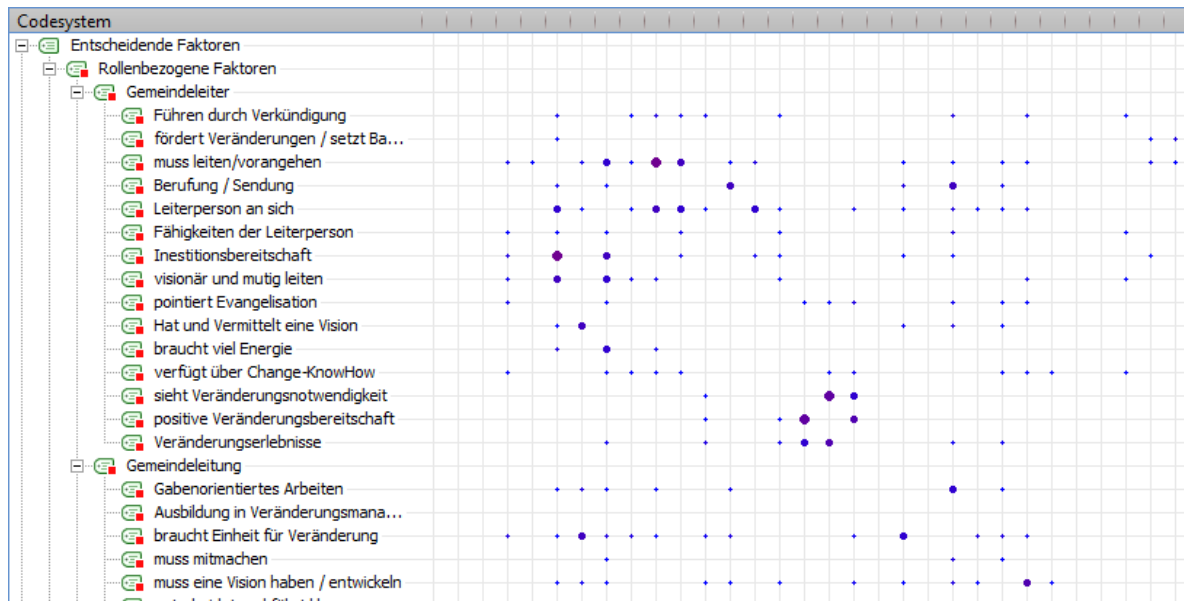


Abb. 7: Ausschnitt der Code-Relations (Nähe) nach dem zweiten offenen Codieren

Die überschneidenden und nahe beieinanderliegenden Codehäufungen zwischen verschiedenen Kategorien liessen durch ihre Beziehungen folgende vorläufigen Feststellungen zu:

- Die Durchführung einer Situations- und Kontextanalyse hilft die Realität wahrzunehmen und kann ein Auslöser für einen Turnaround werden, wenn die Ergebnisse ernst genommen und darauf reagiert wird.
- Um eine Öffnung der Theologie zu erreichen, braucht es ein behutsames Vorgehen. Dabei ist es hilfreich, vorerst Neues als Ergänzung zum Bestehenden einzuführen.
- Eine geistliche Erneuerung erfolgt von innen nach aussen und bewirkt so eine tief greifende Veränderung.
- Es ist notwendig Ziele zu formulieren und eine Strategie zu entwickeln, um sich zu fokussieren.
- Das Hauptführungsinstrument des Gemeindeleiters ist die Verkündigung, welche er auch massgeblich dazu einsetzt, um auf den Auftrag und das Ziel zu fokussieren.
- Eine aktive Führung und klare Entscheide der Gemeindeleitung unterstützen die Fokussierung auf die Vision, die Ziele und den Auftrag. Auch die gemeinsame Formulierung des Auftrags, der Ziele und der Strategie in einem Visionsprozess tragen zu dieser Fokussierung bei.

Aufschlussreich ist die Auswertung mit dem Code-Relations-Browser, welche Codes am meisten Korrelationen zu allen Unterkategorien der Kategorien *Veränderungsaktionen* und *Auswirkungen* haben.

Signifikate Korrelationen zu *Veränderungsaktionen* haben folgende Kategorien:

- Entscheidende Faktoren\Rollenbezogene Faktoren\Gemeindeleiter\Führen durch Verkündigung
- Entscheidende Faktoren\Durchführungsart von Veränderungen\Orientierung\Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag
- Entscheidende Faktoren\Durchführungsart von Veränderungen\Strategien\Alltag mit Glaube verknüpfen

Signifikate Korrelationen zu *Auswirkungen* haben folgende Kategorien:

- Entscheidende Faktoren\Durchführungsart von Veränderungen\Orientierung\Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag
- Entscheidende Faktoren\Durchführungsart von Veränderungen\Strategien\Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen)
- Entscheidende Faktoren\Durchführungsart von Veränderungen\Strategien\Behutsames Vorgehen
- Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Lebensnaher Predigtstil

### **Weitere Visualisierungsmethoden von MAXQDA**

Die Funktionen Dokument-Portrait, Codeline und Dokumenten-Vergleichsdiagramm von MAXQDA sind für halbstandardisierte Interviews nicht von Nutzen. Dies wäre wohl erst der Fall, wenn die Interviews standardisiert gewesen und pro Frage und Antwort je ein Absatz gemacht worden wäre, um so die Antworten an denselben Positionen miteinander zu vergleichen.

Für die Arbeit mit MAXQDA kann ich jedem einen möglichst grossen Bildschirm empfehlen.

### **3.2.5.5 Dimensionalisierung nach Gewichten**

#### **Gewichtung von Codes in Kategorien**

Weist eine Kategorie inhaltlich Codes mit verschiedenen Dimensionen oder Eigenschaften auf, so kann diese in mehrere Unterkategorien aufgeteilt werden. Weisen aber die Codes alle in eine bestimmte inhaltliche Richtung und sind sehr ähnlich, so bietet sich eine Gewichtung der einzelnen Codes an. MAXQDA stellt dafür die Möglichkeit zur Verfügung, jedem Code ein Gewicht von 1 bis 100 zuzuweisen und so die Dimensionalisierung nach Gewichten durchzuführen. Ich bin alle Kategorien durchgegangen und habe wo nötig und möglich die Gewichtung durchgeführt.

Exemplarisch zeige ich dies hier anhand der Kategorie *Gebet* auf. Die Gewichte wurden wie folgt definiert:

Gewicht	Beschreibung des Gewichtes
100	Das Gebet ist ein sehr relevanter Turnaround-Faktor.
70	Das Gebet wurde angewendet, um auf Gott zu hören und mit ihm Gedanken und Ideen weiter zu entwickeln.
50	Das Gebet wird als Werkzeug eingesetzt.
20	Spricht von Vorhandensein von Gebet, aber kein Bezug zu den Auswirkungen.

Tab. 8: Gewichtsabstufung für die Kategorie *Gebet*

Jedem Code in der Kategorie wurde nun wie die folgende Abbildung zeigt aufgrund seines Aussagegehaltes ein Gewicht vergeben:

**Dokument:** Interview 1 - 091127 - Marcel Koller  
**Gewicht:** 100  
**Position:** 52 - 52  
**Code:** Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Gebet

Und es braucht Gebet.

**Dokument:** Interview 2 - 091130 - Herbert Meier  
**Gewicht:** 20  
**Position:** 70 - 70  
**Code:** Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Gebet

Aber, wirklich nachhaltige Veränderung von einem Herz, von Haltung, von Werten, das ist, das ist wirklich nur, das kann letztlich nur der Geist Gottes. Also da kann man Raum geben, da kann man dafür beten, man kann es zum Thema machen.

**Dokument:** Interview 6 - 091215 - Andreas Allenbach und Beat Brunner  
**Gewicht:** 70  
**Position:** 47 - 47  
**Code:** Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Gebet

Wir bekamen Sehnsucht und dachten: Das wollen wir auch. Wir begannen dafür zu beten, es zu bewegen.

**Dokument:** Interview 6 - 091215 - Andreas Allenbach und Beat Brunner  
**Gewicht:** 50  
**Position:** 61 - 61  
**Code:** Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Gebet

Wir haben uns jedoch dafür entschieden, uns viel Zeit zu nehmen fürs Gebet, viel Zeit zum Bibellesen, viel Zeit um uns nach Jesus auszurichten.

**Dokument:** Interview 6 - 091215 - Andreas Allenbach und Beat Brunner  
**Gewicht:** 50  
**Position:** 136 - 136  
**Code:** Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Gebet

Also wir haben (...) im letzten Jahr für über 700 (ungläubige) Menschen gebetet: Wir konnten ihnen Hände auflegen, für Anliegen beten (bezüglich Familie, Gesundheit, alles Mögliche). Dies waren Menschen in Büros, in Coiffeur-Salons, in Lebensmittelgeschäften, usw. Ich glaube, das ist auch eine Auswirkung, wie wir den Menschen dienen. Es geht nicht in erster Linie um eine Bekehrung, den Gewinn in ein Gefäß oder einen warmen Körper mehr in unserem Saal, auf einem Stuhl, sondern es geht darum,

dass wir Jesu nachfolgen wollen. D. h. so vielen Menschen ausserhalb der Gemeinde zu dienen wie nur möglich.

**Dokument:** Interview 7 - 091217 - Bruno Berger  
**Gewicht:** 70  
**Position:** 38 - 38  
**Code:** Entscheidende Faktoren\Veränderungsaktionen\Gebet

Wir haben z. B. im Herbst für das nächste Jahr uns überlegt, gebetet und diskutiert, was ist der nächste Umsetzungsschritt.

Abb. 8: Auszug aus der Liste der Codings für die Kategorie *Gebet*

Die Gewichtung der Codes bildet wie der gesamte Codebaum später die Grundlage, um die Beziehungen zwischen Kategorien und Unterkategorien herauszuarbeiten. Leider haben sie aber keinen Einfluss auf die Darstellungen in die Code-Matrix und Code-Relations Browser von MAXQDA.

### Interviewübergreifende Gewichtung von ausgewählten Kategorien

Für einige Kategorien gab es nicht in jedem Interview zahlreiche Codes und doch hatten diese Konzepte eine grosse Relevanz innerhalb der betreffenden Interviewgeschichte. Aus diesem Grund habe ich für ausgewählte Kategorien eine interviewübergreifende Gewichtung pro Kategorie unter Berücksichtigung der Aussagen in den Codes vorgenommen.

Interviewübergreifende Dimensionalisierung nach Gewichten ausgewählter Kategorien

09.02.2011

Interview Nummer	1	2	3	4	5	6	7	Summe
Kategorie	Marcel Koller	Herbert Meier	Georg Neukomm	Sam Singer	Werner Wunder	A.A und B.B	Bruno Berger	
<b>Titel</b>	von innen nach aussen	Reformprogramm Kirche Zukunft	Reintegration der Jugendbewegung	Strategische Transformation in lokalen Kontext	Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form	Jesus nach!	Aus der Krise zu einer geheilten Gemeindekultur	
<b>Auslöser</b>	5: starker Einfluss, 4: wesentlicher Einfluss, 3: mässiger Einfluss, 2: geringer Einfluss, 1: keinen Einfluss, ? = keine Aussage möglich							
Wahrnehmung/Krise	4	2	3	2	3	1	5	20
Wahrnehmung/Stagnation / Rückgang	4	4	5	2	4	1	3	23
Wahrnehmung/Druck / Schmerz	3	2	5	3	3	4	3	23
Aktivitäten/Jugend	2	3	5	4	2	2	2	20
Aktivitäten/Gemeindeleiterwechsel	5	4	4	4	4	2	4	27
Aktivitäten/Analyseergebnisse	2	5	2	4	2	4	2	21
<b>Wichtigkeit/Einfluss der Führungsrollen</b>	5: starker Einfluss, 4: wesentlicher Einfluss, 3: mässiger Einfluss, 2: geringer Einfluss, 1: keinen Einfluss, ? = keine Aussage möglich							
Gemeindeleiter	4	3	5	4	5	4	4	29
Gemeindeleitung	2	3	3	5	3	2	4	22
Gemeindemitglieder	2	5	3	2	2	4	3	21
Konzepte/Leiterperson als Orientierung	5	2	3	4	4	1	4	23
Gott als Orientierung (Dreieinigkeit)	3	2	2	2	4	5	2	20
Kontinuierliche, andauernde Veränderung	5	3	1	3	3	4	4	23
<b>Aktionen und Veränderungen</b>	5: starke Relevanz, 4: wesentliche Relevanz, 3: mässige Relevanz, 2: geringe Relevanz, 1: keine Relevanz, ? = keine Aussage möglich							
Auftrags-, Ziel- und Visionsprozess	4	4	1	3	5	2	5	24
Geistliches Wachstum und Erneuerung	5	4	3	3	4	4	4	27
Mitgliederentwicklung	5	3	4	3	3	3	3	24
Anwendung von Tools	5	3	2	3	4	2	4	23
Situationsanalyse	4	3	2	4	2	5	2	22
Kontextanalyse	3	5	1	4	2	3	2	20
<b>Auswirkungen des Turnarounds:</b>	5: starke Auswirkung, 4: wesentliche Auswirkung, 3: mässige Auswirkung, 2: geringe Auswirkung, 1: keine Auswirkung, ? = keine Aussage möglich							
Wachstum/Quantitatives Gemeindegewachstum	5	2	4	4	4	3	5	27
Wachstum/Qualitatives Gemeindegewachstum	5	2	4	4	4	4	4	27
Gemeindeleben/Intern/Form / Stil (Gemeinde)	3	3	5	4	4	2	2	23
Gemeindeleben/Extern/Gesellschaftsrelevanz	4	5	2	5	2	5	3	26
Gemeindeleben/Extern/Öffnung / Reich Götter	3	5	2	5	2	5	4	26
Schwerpunkt/Missionarische Ausrichtung	5	4	4	4	3	5	4	29
Struktur/Parallelstrukturen / Profilierung	5	2	4	1	4	3	4	23

Abb. 9: Interviewübergreifende Dimensionalisierung nach Gewichten ausgewählter Kategorien ([B17])

Im Gegensatz der zu Beginn der Arbeit durchgeführten interviewübergreifenden Beurteilung für meine eigene Sensibilisierung basiert dieser Vergleich nun massgeblich auf den Aussagen der Probanden. Er zeigt einerseits Abhängigkeiten zwischen den Kategorien, aber auch gegenüber den anderen Interviews auf.

### Provisorische Folgerungen aus der Dimensionalisierung nach Gewichten

Aus den Ergebnissen der Dimensionalisierung nach Gewichten und dem interviewübergreifenden Vergleich habe ich die folgenden Feststellungen gemacht:



- Um einen Turnaround zu ermöglichen, braucht es das Bewusstsein einer Dringlichkeit zur Veränderung. Dieses kann je nach Situation der Gemeinde durch eine Krise, internen oder externen Druck, psychischen oder seelischen Schmerz, quantitativen Rückgang oder auch durch das Ernstnehmen von Fakten und Tendenzen aus einer Situations- oder Kontextanalyse erfolgen.
- Der Start eines Turnarounds steht in den meisten Fällen im Zusammenhang mit einem Gemeindeleiterwechsel.
- Der Gemeindeleiter hat die grösste Relevanz und den stärksten Einfluss auf einen Turnaround. Dies sogar deutlich stärker als die Gemeindeleitung oder gar die Gemeindemitglieder.
- Erschreckend ist die Tatsache, dass in einem Turnaround-Prozess Konzepte und die Leiterperson gewichtigeren Einfluss auf die Orientierung haben als die unmittelbare Leitung und Inspiration durch Gott.
- Geistliche Erneuerung und geistliches Wachstum ist die zentrale Veränderung, die erreicht werden muss, um in einem Turnaround vorwärtszukommen.
- Ein Turnaround bewirkt nebst quantitativem und qualitativem Wachstum insbesondere eine deutlich missionarischere Ausrichtung. Diese führt zu einer Öffnung nach aussen, einer umfangreicheren Reich Gottes Sicht gegenüber der Welt und erhöht letztendlich die Gesellschaftsrelevanz der Gemeinde.

### 3.2.5.6 Evaluation offenes Codieren und weiteres Vorgehen

Im ersten Codierschritt, dem offenen Codieren, wurden die umfangreichen Daten aufgebrochen und analysiert. Dadurch liessen sich bereits einige provisorische Folgerungen aus den verschiedenen Beobachtungen festhalten.

Eine vertiefte Analyse und ein Vergleich zum Vorprojekt<sup>50</sup> der Kategorie *Gebet* zeigten auf, dass die Codierung fokussiert auf die Forschungsfrage erfolgte und hauptsächlich Abschnitte mit hoher Relevanz für ein Konzept erfasst wurden. Für die Kategorie *Gebet* wurden beispielsweise nur knapp die Hälfte aller das Thema Gebet erwähnenden Stellen codiert. Dabei wurden alle Stellen mit einer Gewichtung grösser als 50 erfasst und nur wenige mit einer niedrigeren Gewichtung als 50 aufgenommen.

Zudem hat ein Vergleich des Codebaums gegenüber dem Vorprojekt ergeben, dass bei in der Hauptuntersuchung lediglich drei neue Kategorien mit sehr wenigen Codes hinzukommen würden. Dies ist insofern erstaunlich, als dass im Vorprojekt bereits etwa 60% mehr Codes unter der differenzierten Wahrnehmung der 13 beteiligten Studenten erfasst wurden. Dies lässt darauf schliessen, dass alle wesentlichen Konzepte erfasst wurden. In einem dritten kompletten Codiergang dürften damit noch ca. 10 - 15% neue Codes und etwa vier neue Kategorien gefunden werden.

---

<sup>50</sup> Die vertiefte Analyse der Kategorie *Gebet* und der Vergleich zum Vorprojekt wurde in [B16] durchgeführt.

**Weiteres Vorgehen**

Ein erneutes offenes Codieren wäre zwar interessant, da aber kaum neue und auch keine relevanten Konzepte mehr gefunden würden, ist dies sinnlos. Aus diesem Grund werden die vorliegenden Ergebnisse als Basis für das nun folgende axiale Codieren genommen.

**3.2.5.7 Axiales Codieren**

Beim axialen Codieren liegt der Fokus darauf, das in einer Kategorie beschriebene Phänomen in Bezug auf seine Merkmale hin zu untersuchen. Dazu werden

- die *Bedingungen* spezifiziert, die das Phänomen verursachen,
- der *Kontext* (sein spezifischer Satz von Eigenschaften) analysiert, in den das Phänomen eingebettet ist,
- die *Handlungs- und interaktionalen Strategien* aufgeschlüsselt, durch die es bewältigt und mit ihm umgegangen wird und
- die *Konsequenzen* dieser Strategien geklärt (Strauss 2006:76ff.).

Deshalb werden die inhaltlichen Verbindungen der Kategorien mithilfe des sogenannten paradigmatischen Modells miteinander in Beziehung gesetzt. Dies ermöglicht systematisch über Daten nachzudenken und so, die notwendige Dichte und Präzision der GT zu erreichen.

Um der Beantwortung der Forschungsfrage näher zu kommen, wurde als das zu untersuchende Phänomen die Kategorie *Erfolgreiche Turnaround* gewählt. Unter der Verwendung der bisherigen Ergebnisse aus den offenen Codiergängen, wurde die folgende axiale Anordnung der Kernkategorien im Codierparadigma entwickelt:<sup>51</sup>

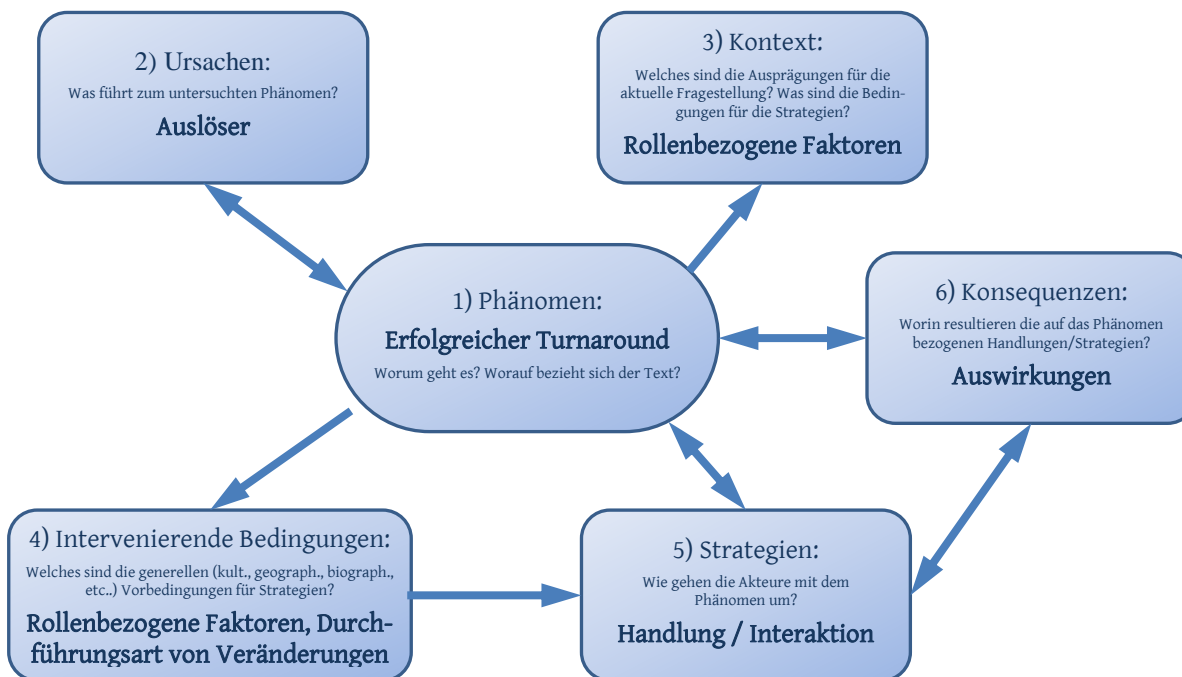


Abb. 10: Das axiale Codieren nach Strübing (2008:28) mit den axialen Kernkategorien

<sup>51</sup> Die Entwicklung des Codierparadigmas wurde bei der Erstellung nachvollziehbar dokumentiert [B10].

Hierfür musste der Codebaum nochmals überarbeitet und einige Kategorien reorganisiert werden. Die *Auslöser* wurden als *Ursache*, die *rollenbezogenen Faktoren* als *Kontext* oder zusammen mit der *Durchführungsart von Veränderungen* als *intervenierende Bedingungen*, die *Handlung / Interaktion* als *Handlungs- und interaktionale Strategien* und die *Auswirkungen* als *Konsequenzen* des Phänomens ermittelt.

### 3.2.5.8 Ergebnisse axiales Codieren

Nach einer erneuten detaillierten Bearbeitung und Beurteilung aller Interviews, wurden die Kategorien zu den Unterkategorien und zu den dimensional Ausprägungen in Beziehungen gesetzt. Die dabei festgestellten Zusammenhänge werden in der auf der nächsten Seite folgenden Abb. 11 für alle sieben Interviews präsentiert.

Es folgt nun an dieser Stelle exemplarisch die Einzelfallauswertung für das Interview 1. Dieselben Ergebnisse für alle anderen Interviews finden sich im *Anhang A: Einzelfallauswertungen Interviews* ([A01]).

#### Ergebnisse Einzelfallauswertung Interview 1: Von innen nach Aussen (Marcel Koller)

##### 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround

Der erfolgreiche Turnaround in der Gemeinde von Marcel Koller beginnt mit dem Gemeindeleiterwechsel vor 15 Jahren, als die Gemeinde mit 60 Mitgliedern in einer grossen Krise steckte und vom Umfeld nicht wahrgenommen wurde. Sie entsprach einer traditionell evangelikalen Gemeinde<sup>52</sup> und entwickelte sich zu einer stark wachsenden, pragmatisch evangelikalen Gemeinde mit 13 Vollzeitstellen, Lebensberatungs- und Seelsorgezentrum, Kindertagesstätte sowie mehreren angegliederten Stiftungen.

##### 2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser

Der entstandene Druck aufgrund der Gemeindespaltung, die fehlende pastorale Leitung und der daraus resultierende quantitative Rückgang führte zur Veränderungsbereitschaft der Gemeindeglieder und zum ausschlaggebenden Gemeindeleiterwechsel:

---

<sup>52</sup> Die Bezeichnungen traditionell evangelikale, pragmatisch evangelikale und jungevangelikale Gemeinde werden in Anlehnung an den Vergleich und die Gegenüberstellung von den drei grossen Gemeindeausprägungen seit 1950 durch Robbert Webber (2002:16ff.) verwendet. Eine Auflistung und Gegenüberstellung von 12 charakteristischen Merkmalen liefert Webber in *The Younger Evangelicals. Facing the Challenges of the New World* auf Seite 18.

Die **traditionell evangelikalen Gemeinden** entstanden nach dem Zweiten Weltkrieg (ca. ab 1950) unter der Anführung von Billy Graham. Charakteristische Merkmale von ihr sind, dass sie pastorenzentriert und gesetzlich ist, eine rationale Weltanschauung vertritt und mittels Massenveranstaltungen evangelisiert.

Die **pragmatisch evangelikalen Gemeinden** entstanden ab den 70er Jahren unter der Anführung von Bill Hybels. Ihre charakteristischen Merkmale sind ihre sucherorientierten Gottesdienste, die Angebots- und Programmorientierung, der pastorale Führungsstil als Manager der Gemeinde sowie ihre suburbane und marktorientierte Ausrichtung, die sich häufig in der Form von Mega-Churches äussert.

Die **jungevangelikalen Gemeinden** entstehen etwa seit dem Beginn des 21. Jh. in der Postmoderne unter der Anführung von Brian McLaren. Ihre charakteristischen Merkmale sind organische Strukturen, inkarnierende und gesellschaftsdurchdringende Evangelisationsmethoden und die meist kleinen aber interkulturellen Zusammenkünfte.

Einzelfallauswertung je Interview		Dimensionale Eigenschaft						
Codierparadigma	Kategorie	1	2	3	4	5	6	7
		Marcel Koller von innen nach aussen	Herbert Meier Reformprogramm Kirche Zukunft	Georg Neukomm Reintegration der Jugendbewegung	Sam Singer Strategische Transformation in den lokalen Quartier-Kontext	Werner Wunder Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form	A.A und B.B Jesus nach	Bruno Berger Aus der Krise zu einer geheilten Gemeindekultur
<b>Phänomen</b>	Erfolgreicher Turnaround Urzustand  Ziele Endzustand / Endzustand  Entwicklungsschritt	Gemeindepaltung, ohne Leitung  Auftragsorientierte, stark wachsende Gemeinde mit vielen angegliederten Institutionen  In 15 Jahren von traditionell zu fortgeschritten pragmatisch evangelikaler Gemeinde	programm- und angebotsorientierte Mitarbeitergemeinde inkarnierende und gesellschaftsdurchdringende Gemeinde  Mehrere frühere Veränderungsprozesse, seit 2 Jahren unterwegs von einer programm- und angebotsorientierten Mitarbeitergemeinde zu einer inkarnierenden und gesellschaftsdurchdringenden Gemeinde	Traditionelle Formen, Gesetzmässigkeit  angebotsorientierte und nach aussen geöffnete Gemeinde  In 8 Jahren von traditionell zu pragmatisch evangelikaler Gemeinde	traditionell-konservativ, eigene Subkultur  multikulturell offene und gesellschaftsverankerte Gemeinde  In 8 Jahren von einer traditionell-konservativen zu fortgeschritten pragmatisch evangelikalen Gemeinde	traditionell, müde, Konflikte  auftragsorientierte wachsende Gemeinde  In 6 Jahren von traditioneller zu programm- und angebotsorientierter Gemeinde	beziehungs- und angebotsorientierte offene Gemeinde  inkarnierende, missionarisch ausgerichtete und organisch wachsende Gemeinde  Unterwegs von einer überalterten Krisengemeinde zu einer fokussierten pragmatischen Gemeinde	belastete Beziehungen, Krise, Überalterung  wachsende sowie fokussierte auftrags- und zielorientierte Gemeinde  In 10 Jahren von einer überalterten Krisengemeinde zu einer fokussierten pragmatischen Gemeinde
<b>Ursache</b>	Auslöser Wahrnehmung Aktivitäten	Krise, quant. Rückgang Gemeindeführerwechsel	Spirituelle Stagnation Analyseergebnisse	quant. Rückgang, Schmerz Jugend, Gemeindeführerwechsel	Druck / Schmerz Gemeindeführerwechsel Analyseergebnisse	Druck / Schmerz Gemeindeführerwechsel	Druck / Schmerz Analyseergebnisse	Krise Gemeindeführerwechsel
<b>Kontext</b>	Rollenbezogene Faktoren Gemeindeführer	Investitionsbereitschaft, Change Know-how	muss leiten / vorangehen (unterstützend)	muss leiten / vorangehen Veränderungsergebnisse	Leiterperson an sich	Berufung / Sendung, Fähigkeiten der Leiterperson, verfügt über Change Know-how	muss leiten / vorangehen (beispielhaft)	Fähigkeiten der Leiterperson
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	Rollenbezogene Faktoren Gemeindeführer Gemeindeführung Gemeindeführer Gemeindeführer Orientierung Veränderungen	-  müssen einbezogen werden, schätzen Führung  politisiert Evangelisation  durstig machen, gären lassen und Triebkraft nutzen Konzepte, persönliche Erfahrung Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag  Innen nach aussen, Kontinuität / Prozess	-  müssen einbezogen werden, sind der Veränderungsimpulsator  fördert Veränderungen / setzt Basis frei  muss mitmachen durstig machen, gären lassen und Triebkraft nutzen Analyseergebnisse, Realität wahrnehmen  Kontinuierliche Veränderung (dran bleiben)	-  müssen einbezogen werden  politisiert Evangelisation, braucht viel Energie  muss eine Vision haben / entwickeln	entscheidet und führt klar, scheidet  Veränderungsnotwendigkeit schätzen Führung und Veränderung, brauchen Veränderungsrelevanz  muss eine Vision haben / entwickeln	entscheidet und führt klar, Gabenorientiertes Arbeiten  müssen einbezogen werden  Führen durch Verkündigung, hat und vermittelt eine Vision braucht Einmetz für Veränderung  Durch Gott führen lassen, Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag, Konzept  Innen nach aussen (Erlöst zum Erlösen), Unten nach Oben (Structure follows Strategy), Alltag mit Glaube verknüpfen, Gleichzeitiges, paralleles Vorgehen  als steuernde und waltende Kraft	-  müssen einbezogen werden  fördert Veränderungen / setzt Basis frei  Pluralität akzeptieren  Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag, Dort wo Gott wirkt, Durch Gott führen lassen, Jesus als Vorbild  Innen nach aussen (Erlöst zum Erlösen), Alle einbezogen / Miteinander  zeigt wo Jesus wirkt	entscheidet und führt klar  -  -  Führen durch Verkündigung, politisiert Evangelisation braucht Einmetz für Veränderung  -  Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag  -  Widerstand, Kritik  Beziehungskultur / Versöhnung, Visionsprozess, Ziele formulieren / Strategie entwickeln  Quantitatives und qualitatives Wachstum Kultur- / Wachstums Gesellschaftsrelevanz Kinder/ Familien steigende Komplexität
<b>Strategien</b>	Handlung / Interaktion Wirken des Heiligen Geistes Umgang mit ... Veränderungsaktionen	-  Finanzen  Mitgliederentwicklung, Tools anwenden	-  Situations- / Kontextanalyse durchführen, Persönliche Beziehungen / Quartierarbeit	-  in der Evangelisation  (Re-) Integration der Jugend, Lebensnaher Predigtstil	Erfolgen, Widerstand, Kritik  Situations- / Kontextanalyse durchführen, Ziele formulieren / Strategie entwickeln, Informieren und kommunizieren	Vergangenheit, Ängsten, Widerstand Gemeinsam Auftrag definieren, Lebensnaher Predigtstil	-  Informieren und Kommunizieren, Zu den Menschen hingehen, Gebet entwickeln	-  Widerstand, Kritik  Beziehungskultur / Versöhnung, Visionsprozess, Ziele formulieren / Strategie entwickeln
<b>Konsequenzen</b>	Auswirkungen Wachstum Gemeindeführung Schwerpunkt Struktur	Starkes quantitatives und qualitatives Wachstum Gesellschaftsrelevanz Grösse/Institutionen  Parallelsstrukturen / Professionalisierung, steigende Komplexität	Kultur- / Gesellschaftsrelevanz  Missionarische Ausrichtung Organisch / Wachstumlich	Quantitatives und qualitatives Wachstum Form / Stil, Gottesdienst  Missionarische Ausrichtung Organisch / Wachstumlich	Quantitatives Wachstum Kultur- / Gesellschaftsrelevanz, Öffnung der Theologie Missionarische Ausrichtung	Quantitatives und qualitatives Wachstum Form / Stil, Gottesdienst  Gemeindefusion	qualitatives Wachstum Kultur- / Gesellschaftsrelevanz Missionarische Ausrichtung Organisch / Wachstumlich	Quantitatives und qualitatives Wachstum Kultur- / Gesellschaftsrelevanz Kinder/ Familien steigende Komplexität

Abb. 11: Ergebnisse des axialen Codierens für alle Interviews als Tabelle (B11)

Marcel Koller: Einzelne, vor allem eine Person ganz stark, ein sehr, ein guter Denker, der hat intensiv an dieser Frage gearbeitet, wie können wir aus dieser enormen Sackgasse herauskommen. Und mir war es auch klar, wir werden mit der Zeit zumachen oder noch mal neu starten. ...

Interviewer: Und das wurde in dem Fall auch von der Gemeinde geteilt? Die haben gesagt: Jetzt muss etwas ändern.

Marcel Koller: Ja, ja (Koller 2009: Absatz 30,33-34).

### **3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren**

Der Gemeindeleiter ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor im Veränderungsprozess, weil er die Veränderungsnotwendigkeit sieht, das notwendige Change Know-how mitbringt und sich stark investiert:

Also, das sind ganz viele Faktoren. Das hat schlicht und einfach damit zu tun, dass ich wahrscheinlich, das ist jetzt eben blöd, wenn ich das sage, mit mir jemand gefunden wurde, der bereit war, in das hineinzustehen und der auch gewisse Voraussetzungen gehabt hat für einen Turnaround (Koller 2009: Absatz 42).

Die Gemeindeglieder wurden veränderungsbereit und „durstig“ gemacht, in den Veränderungsprozess einbezogen und schätzten schliesslich die klare Führung.

### **4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen**

Die auf managerweise geführte Gemeinde orientiert sich sehr stark an Konzepten, insbesondere der persönlichen Erlösung und pointiert deshalb die Evangelisation als ihren Auftrag. Bevor strukturelle oder organisatorische Veränderungen durchgeführt werden können, muss der Mensch geistlich erneuert werden. Die Veränderung geschieht damit von innen nach aussen:

Innen nach aussen und unten nach oben. Ganz, ganz, ganz, ganz, ganz entscheidend! Innen nach aussen heisst von den geistlichen Werten, von der geistlichen Faszination über der Kernbotschaft, dort musst du anfangen. Immer wieder, auch kirchengeschichtlich, immer wieder (Koller 2009: Absatz 48).

Das kontinuierliche Vorgehen in allen Veränderungen ist prozesshaft, fokussiert und sehr gründlich.

### **5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion**

Nachdem gemeinsam der Auftrag mit dem Schwerpunkt der Evangelisation definiert wurde, konnte die Strategie definiert werden. Um die Mitglieder in der Jüngerschaft und dem geistlichen Wachstum zu fördern, werden insbesondere Kurse angeboten.

### **6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Nebst dem ausserordentlich starken quantitativen und auch qualitativen Wachstum hat sich die Gemeinde wirksam missionarisch ausgerichtet. Ihr stark gelebter Auftrag alle Menschen zu Jüngern zu machen und die Jüngerschaft zu fördern bestimmt ihre Aktionen und prägt die Mitgliederentwicklung. Um die Herausforderung und Komplexität aufgrund der Gemeindegrosse zu bewältigen, fand strukturell eine ausgeprägte Professionalisierung und Parallelisierung statt und folgt damit dem Prinzip des Teilens und Herrschens:

Fangen wir jetzt beim Wort Komplexität an: Um der Komplexität zu begegnen, ist ein erster Grundsatz: Entflechten, entflechten, entflechten, entflechten. ... Entflechten hat für uns geheissen, in Parallelstrukturen zu denken und zu arbeiten. Das heisst für uns: Junge - junge Erwachsene, eine eigene Gemeinde und es darf eine eigene Gemeinde sein, wir wollen eine eigene Gemeinde. Was heisst Eigene? Sie leben selber, sie funktionieren, sie organisieren, sie sind sich selbst. Und dann die ganze Teenie-Church ... Also nur in eigenen Gefässen kannst du es handhaben und bleibt es wachstumsfähig. ... Und diese Struktur hat sich von daher stark verändert (Koller 2009: Absatz 68).

Die neuen angegliederten sozialen Institutionen tragen zur Bekanntheit in der Öffentlichkeit und zur Gesellschaftsrelevanz der Gemeinde bei.

**Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 1:**

Werden die dimensionaligen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 1 das folgende Schaubild:

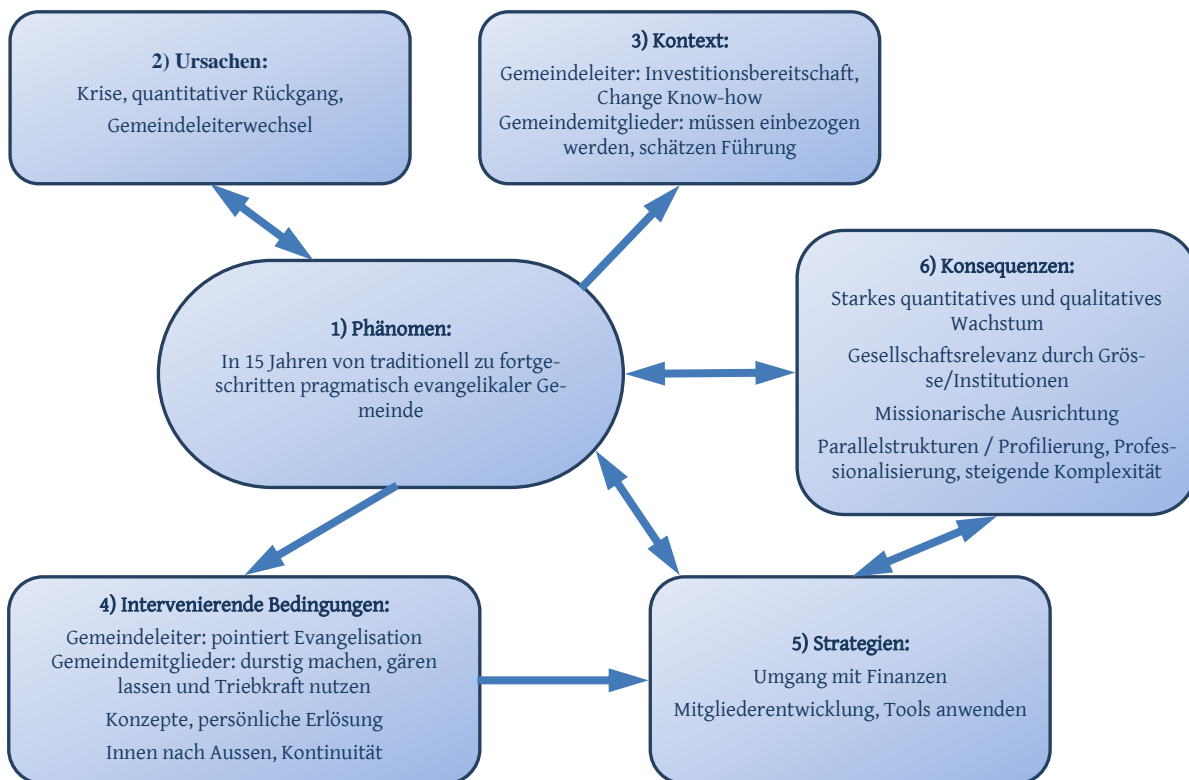


Abb. 12: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1 als Schaubild

**Evaluation Interview 1:**

Die Phase der Krise und des quantitativen Rückgangs führte zu Spaltungen in der Gemeinde und auch zu einer Zeit ohne Gemeindeleiter. Diese Faktoren waren wesentlich um den Turnaround auszulösen. Die übrig gebliebenen Gemeindeglieder wurden dadurch veränderungsbereit, sodass sie dankbar im Veränderungsprozess mitmachten. Nach dem Gemeindeleiterwechsel folgte eine nach innen gerichtete Phase der geistlichen Erneuerung und ein Auftragsformulierungsprozess. Im Bereich der Mitglieder-Gewinnung und -Entwicklung ist das prozesshaft aufbauende Angebot und das kontinuierliche Vorgehen ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Als Konsequenz erreichte die Gemeinde eine überdurchschnittliche Grösse, wobei ab 250 Gemeindemitgliedern die Komplexität so stark zunahm, dass auf Parallelstrukturen (parallele Angebote für Teens, junge Erwachsene und Erwachsene) gewechselt wurde, um der Herausforderung zu begegnen und weiter skalieren zu können. Um die Übergänge zwischen diesen Gefässen zu erleichtern, wurden diverse Kontakt- und Integrationstools bereitgestellt.

So entstand eine stark wachsende, auftragsorientierte Gemeinde mit vielen angegliederten Institutionen. Die missionarische Ausrichtung, die Gemeindegrösse und die angegliederten Institutionen tragen zu der Gesellschaftsrelevanz bei und führten zu ihrer grossen Bekanntheit in der Öffentlichkeit.

### **Ergebnisse Einzelfallauswertung Interview 2 bis 7**

Die interviewspezifische Analyse des Codierparadigmas, die Entwicklung eines Schaubild und die Evaluation des Interviews wurden ebenso für die Interviews 2 bis 7 durchgeführt. Diese Informationen befinden sich im *Anhang A* ([A01]).

#### **3.2.5.9 Evaluation Ergebnisse axiales Codieren**

Als Resultate des axialen Codierens folgen an dieser Stelle exemplarisch drei Erkenntnisse aus der fallübergreifenden Beurteilung aller sieben Interviews. Im *Anhang A* ([A01]) findet sich die Evaluation bezogen auf ein einzelnes Interview.

#### **Ursache: Auslöser (Wahrnehmung und Aktivitäten)**

Es scheint zwei Typen von Auslösern zu geben, welche sich in ihrer Art und dem Auftreten unterscheiden. Den ersten bezeichne ich als wirklichkeitsnah und den zweiten als visionär.<sup>53</sup> Beide erzeugen einen Drang zur Veränderung und verursachen den Veränderungsprozess.

Den wirklichkeitsnahen Auslöser finden wir bei traditionellen<sup>54</sup> und im Fall einer Krise eventuell auch bei pragmatischen Gemeinden.<sup>55</sup> Dieser Auslöser bewirkt eine Veränderung hin zu einer pragmatischen meist angebots- und programmorientierten Gemeinde. Den visionären Auslöser finden wir bei pragmatischen Gemeinden,<sup>56</sup> die bereits „gut laufen“ und sich zu einer jungewangelikalen Gemeinde hin entwickeln. In Interview 4 treten sogar beide Typen des Auslösers auf, weil hier nacheinander beide Entwicklungen ausgelöst wurden.

Natürlich handelt es sich zum Teil auch um eine Kombination von diesen beiden Auslöserarten, da der Heilige Geist in unsere Wirklichkeit hineinwirkt (Apg 10,19; 13,2; 16,6) und zu Situationen führt (2 Kor 3,6) oder auch Visionen schenkt (Joh 16,13; 2 Petr 1,21).

<sup>53</sup> Ich würde den einen Typ als gegenständlich, materiell sowie realitätsbezogen und den anderen als vorausschauend, geistlich, ideell und nicht substanziell bezeichnen. Anders ausgedrückt unterscheiden sich die beiden Typen der Ursache darin, dass eine Gegebenheit wie ein quantitativer Rückgang, Krisen, gestörte Beziehungen oder ein kultureller Rückzug real und erkennbar vorhanden ist oder aber etwas fehlt, das eine Verbesserung im Sinne der Effizienz oder Effektivität darstellen könnte.

<sup>54</sup> Interview 1, 3, 4, 5 und eventuell 7 waren im Urzustand traditionell evangelikale Gemeinden.

<sup>55</sup> Bei Interview 7 ist es nicht klar, ob es sich im Urzustand um eine traditionell oder pragmatisch evangelikale Gemeinde gehandelt hat.

<sup>56</sup> Interview 2 und 6 waren im Urzustand pragmatisch evangelikale Gemeinden.

### **Kontext und intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren**

Die Rolle des Gemeindeleiters hat gegenüber derjenigen der Gemeindeleitung und der Gemeindeglieder die weitaus grösste Relevanz. Die Gemeindeglieder übernahmen in fast allen Fällen keine aktive Rolle, sondern wurden passiv eingebunden, indem sie durch die Gemeindeleitung und den Gemeindeleiter involviert oder für die Veränderung bereit gemacht wurden.

### **Konsequenzen: Auswirkungen**

Die missionarische Ausrichtung ist ein wichtiges Ergebnis, welche praktisch bei allen untersuchten Gemeinden stark zugenommen hat. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies mit der Fallauswahl zu tun hat, bei der explizit erfolgreiche Turnarounds ausgewählt wurden und insbesondere die missionarische Ausrichtung als wichtiges Erkennungsmerkmal für das Erfolgskriterium galt.

Diese drei exemplarisch aufgeführten Erkenntnisse stellen Beispiele der Ergebnisse des axialen Codierens dar und werden mit den restlichen Erkenntnissen in die empirisch-theologische Analyse und Interpretation einfließen. Damit könnte nun zum theoriegenerierenden dritten und letzten Codierschritt, dem selektiven Codieren, in der Datenanalyse übergegangen werden.

#### **3.2.5.10 Evaluation axiales Codieren und weiteres Vorgehen**

Die bisher durchgeführten Schritte der Datenanalyse haben das Datenmaterial ernst genommen und daraus Kategorien, Unterkategorien und Dimensionen generiert. Mit dem axialen Codieren wurden diese in einen inneren Zusammenhang gestellt und mithilfe der Einzelfallauswertung für jedes einzelne Interview ein sich am Codierparadigma orientierendes Bild erzeugt. Die für die Forschungsfrage relevanten Zusammenhänge innerhalb der einzelnen Interviews konnten damit aufgezeigt und dokumentiert werden. Die sieben Einzelaufnahmen weisen viele Gemeinsamkeiten aber auch einige Unterschiede auf, die sich mit der lokalen Situation der Gemeinde und insbesondere auch mit dem Fortschritt in der Gemeindeentwicklung (traditionelle, pragmatische oder jung-evangelikale Gemeinde) begründen.

Der nächste Schritt wäre nun die Kategorien zu einer GT zu integrieren. Dazu würden nun nicht nur wie beim axialen Codieren die einzelnen Kategorien eines Interviews sondern die einzelnen Interviews in eine innere Verbindung gebracht. Dieser als Integration bezeichnete Schritt entspricht somit dem axialen Codieren auf einer höheren und abstrakteren Ebene der Analyse. Er geschieht durch das selektive Codieren, indem nach dem Roten Faden der Geschichte gesucht und eine Kernkategorie neu gewählt wird. Die anderen Kategorien werden systematisch dazu in Beziehung gesetzt, validiert und insbesondere auf die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Kategorien und Unterkategorien reduziert (Strauss & Corbin 1996:94ff.). Dies ist dann sowohl ein interpretatorischer wie auch theoriegenerierender Vorgang mit dem Ziel die Theoriesättigung nach der GT zu erreichen (Faix 2006:334,338). Um die empirisch-theologische Analyse abzuschliessen, wäre aus der Einzelfallanalyse noch die Typenbildung nach Kelle und Kluge (1999:75ff.) notwendig, dessen vier zentrale Phasen Kuckartz (2010:97) einfach beschreibt.



Aufgrund der beschränkt zur Verfügung stehenden Zeit für diese Masterarbeit wurde bereits zu Beginn der Arbeit entschieden, die beiden Schritte des selektiven Codierens und der Typenbildung wegzulassen und nach dem axialen Codieren direkt die empirisch-theologische Analyse und Interpretation durchzuführen.<sup>57</sup> Die damit unvollständige Datenanalyse schränkt sicherlich den vollständig möglichen Umfang an Erkenntnissen ein, welcher hätte gewonnen werden können. Jedoch liegen bereits nach der Einzelfallauswertung überaus viele interessante und auch nachvollziehbare Ergebnisse vor, welche die geleistete Arbeit würdigen und für die praktisch-theologische Arbeit nützlich sind. So kann mit gutem Gewissen zur Analyse und Interpretation und damit zum Abschluss dieser Arbeit übergegangen werden.

### 3.2.5.11 Theoriesättigung der Daten nach der Grounded Theory

Nach der GT ist das theoretische Sampling<sup>58</sup> so lange durchzuführen, bis für jede Kategorie die theoretische Sättigung<sup>59</sup> erreicht ist (Strauss & Corbin 1996:159). Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde das theoretische Sampling im Sinne der GT aus folgenden Gründen nicht angewendet:

- Der zeitlich beschränkte Rahmen und die darin zur Verfügung stehende Zeit.
- Die Weiterverwendung der bereits durchgeführten Interviews aus dem Vorprojekt.
- Die Fallauswahl im Vorprojekt, bei der bereits eine möglichst gute Kontrastierung und Fächerung der durchgeführten Interviews berücksichtigt wurde.

Ob eine Theoriesättigung erreicht wurde, zeigt sich insbesondere während des selektiven Codierens, wenn die Methode der Minimierung und Maximierung<sup>60</sup> angewendet wird (Faix 2006: 108). Obwohl dies noch nicht durchgeführt wurde, erwarte ich, dass um die theoretische Sättigung zu erreichen eine kleine Anzahl zusätzlicher Interviews spezifisch gewählter Fälle durchzuführen wären. Insbesondere wäre die Untersuchung von katholischen und zu Zellstrukturen veränderten Gemeinden sinnvoll.

### 3.2.6 Der Forschungsbericht

Nach dem ETP (Phase 6)<sup>61</sup> folgt an dieser Stelle der Forschungsbericht mit einer ausführlichen Auswertung und Interpretation der Daten und Ergebnisse. Weil dies die wesentlichen Ergebnisse dieser Masterarbeit darstellen, werden sie getrennt nach dem Fachgebiet in den beiden nun folgenden Kapiteln *Empirisch-theologische Analyse und Interpretation* sowie *Praktisch-theologische Interpretation und Reflexion* präsentiert.

---

<sup>57</sup> Die vorgenommenen Anpassungen der Vorgehensweise wurden in Kap. 3.2.1.2 beschrieben und begründet.

<sup>58</sup> Unter theoretischem Sampling versteht sich in der GT die Auswahl von Datenquellen, Fällen, Stichproben mit einer bestätigten Relevanz für die zu entwickelnde Theorie (Strauss & Corbin 1996: 148).

<sup>59</sup> Die theoretische Sättigung ist erreicht, wenn keine neuen oder bedeutsamen Daten mehr aufzutauchen scheinen, die Kategorienentwicklung dicht ist und die Beziehungen zwischen den Kategorien gut ausgearbeitet und validiert sind (Strauss & Corbin 1996: 159).

<sup>60</sup> Bei der Methode der Minimierung und Maximierung von Unterscheiden werden Kategorien sowie die dazugehörigen Dimensionen miteinander auf Gemeinsamkeiten und auch auf Unterschiede hin verglichen (Faix 2006:339, vgl. auch Kelle & Kluge 1999:45f.).

<sup>61</sup> Siehe Kap. 2.5.1 (insbesondere Abb. 2).

## 4 EMPIRISCH-THEOLOGISCHE ANALYSE UND INTERPRETATION

Weil der Konstruktionsprozess empirisch begründeter Typologien nach Kelle und Kluge<sup>62</sup> im Rahmen dieser Masterarbeit nicht durchgeführt werden kann, wird für diese empirisch-theologische Analyse und Interpretation direkt auf die Ergebnisse aus dem offenen und axialen Codieren zurückgegriffen. Um die Herleitung dieser Ergebnisse dennoch nachvollziehbar zu halten, werde ich auf frühere Zwischenresultate referenzieren.

Die Evaluation der Ergebnisse nach Variablen<sup>63</sup> hat aufgrund der fehlenden Typologisierung keine wesentlichen Resultate geliefert und wird deshalb nicht weiter erläutert.

### 4.1 Empirisch-theologische Forschungsergebnisse

#### 4.1.1 Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte

Gründlich habe ich durchdacht, in welcher Form die empirisch-theologischen Ergebnisse optimal präsentiert werden können und entwickelte schliesslich die *Gemeinde-Turnaround-Geschichte*.<sup>64</sup> Sie ist eine fallübergreifende Darstellung der sieben untersuchten Veränderungsprozesse und repräsentiert eine zusammenhängende fortlaufende Geschichte, wie sich eine Gemeinde in einem erfolgreichen Turnaround weiterentwickelt. Jeder untersuchte Veränderungsprozess repräsentiert dabei nur einen Teilabschnitt aus dieser Geschichte. Ich stellte fest, dass alle untersuchten Gemeinden auf einem fortschreitenden Weg unterwegs sind und ähnliche Veränderungsprozesse durchlaufen, sich jedoch in ganz unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden. Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte schenkt dieser Tatsache Beachtung und fügt die einzelnen Berichte zu einem Ganzen zusammen.

Weil noch keine kontrastierten Typen vorlagen, bin ich bei der Darstellung der Schlüsselfaktoren den Kompromiss eingegangen, dass sie anhand der Auswertungen wesentlich und auf die Mehrheit<sup>65</sup> diesen Entwicklungsabschnitt durchlaufende Fälle zutreffen mussten.

<sup>62</sup> Analog der Arbeiten von Faix (2006:351ff.) und Merz (2010:137ff.).

<sup>63</sup> Im Rahmen der Interviews wurden die folgenden Variablen erfasst: Geschlecht des Interviewten, Funktion des Interviewten, Dienstjahre des Interviewten und Konfession der Gemeinde (siehe Tab. 4 in Kap. 3.2.4.2).

<sup>64</sup> Die Bezeichnung *Gemeinde-Turnaround-Geschichte* wurde behutsam konstruiert und schliesslich als zutreffendste Charakterisierung ausgewählt. Der Bezeichnungsteil *Turnaround* wurde gewählt, weil in dieser Geschichte erfolgreiche Veränderungsprozesse beschrieben werden und Turnaround einen positiven Verlauf einschliesst. Da es sich um die Visualisierung mehrerer Veränderungsprozesse handelt, war die Bezeichnung *Gemeinde-Turnaround-Prozess* missleitend. Der Bezeichnungsteil *Geschichte* wurde Entwicklung, Ablauf oder Evolution vorgezogen, da die Darstellung ihre Begründung in den empirisch erhobenen Daten hat (GT) und damit eine realitätsbezogene und gegenstandsverankerte Geschichte (Roter Faden des Gemeinde-Turnarounds) erzählt.

Bereits im Verlauf des ersten fallübergreifenden Vergleichs des offenen Codierens, half mir die Gegenüberstellung der drei grossen Gemeindeausprägungen (siehe Erläuterungen in Fussnote 52 von Kap. 3.2.5.8) von Webber (2002:16ff.) und damit die Möglichkeit die untersuchten Fälle in einen grösseren Kontext einzuordnen. Denselben Ansatz nahm ich mir auch bei der Entwicklung der Einzelfälle beim axialen Codierens zur Hilfe. So konnte ich diese Einzelfalldarstellungen ([B22]) zusammenfügen, mit den Ergebnissen des offenen und axialen Codierens ([B15], [B18]) anreichern und in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte detaillieren.

<sup>65</sup> Die Mehrheit wurde gewählt, weil kein präziser definiertes Kriterium angewendet werden konnte. Die Idee die 80/20-Regel auf die Codierergebnisse anzuwenden und ein Merkmal zu übernehmen wenn er auf 80% der Fälle zutrifft, wurde verworfen, weil gerade auch das nicht Vorhandensein von Faktoren einen massgeblichen Einfluss auf den Veränderungsprozess haben kann. Damit ermöglicht diese auch teils subjektive Wahl und Interpretation der Ergebnisse die Berücksichtigung der im Verlauf der Arbeit gewonnenen Erfahrung.

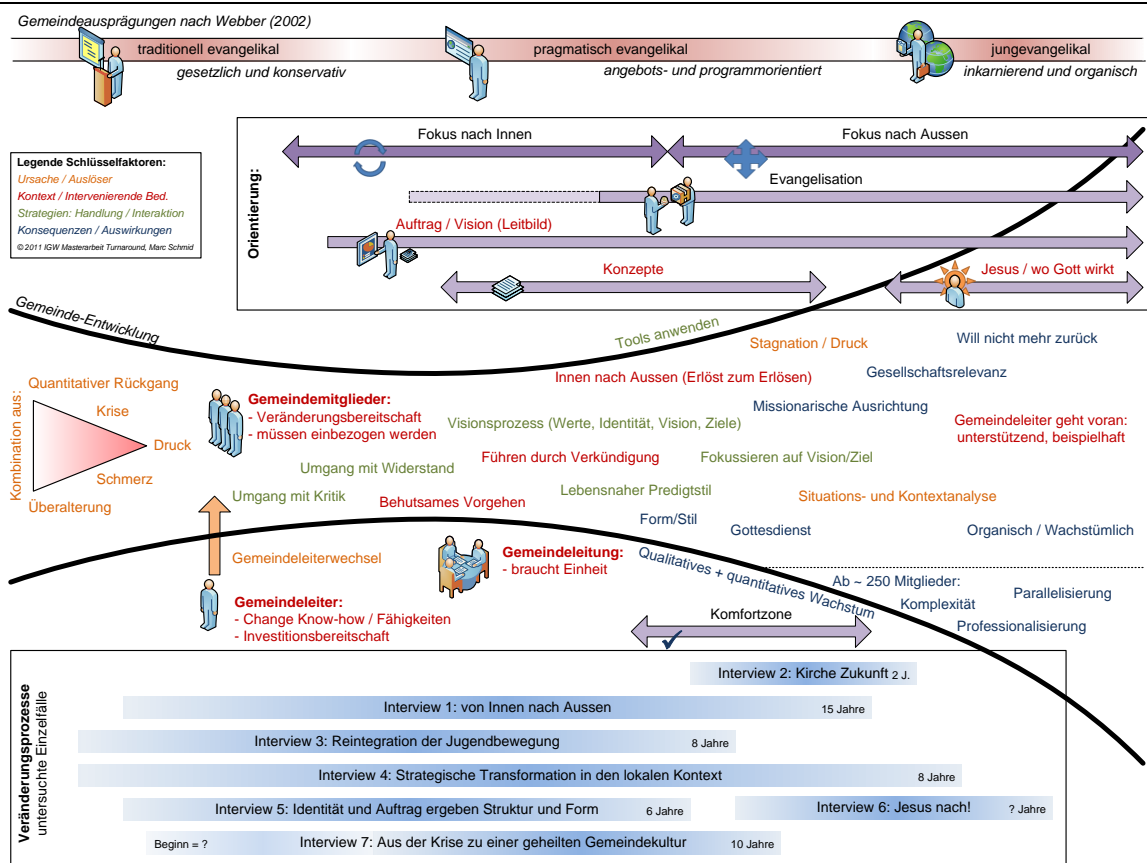


Abb. 13: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte

Als Basis für die Visualisierung habe ich eine sich öffnende Gemeinde-Entwicklungskurve (schwarze Linien) gewählt, welche den erfolgreichen Turnaround symbolisch darstellt. Oberhalb der Kurve sind die drei grossen Gemeindeausprägungen nach Webber (2002:16ff.) eingezeichnet und werden von den Veränderungsprozess-Zeitlinien<sup>66</sup> der Einzelfälle im Kasten unten ergänzt.<sup>67</sup>

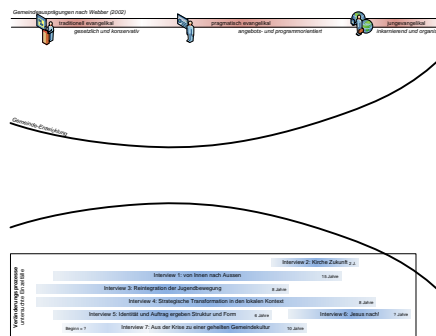


Abb. 14: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte Basisgrafik

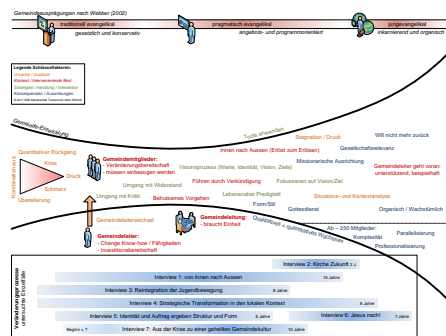


Abb. 15: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte mit den Schlüsselfaktoren

Aus dem offenen und axialen Codieren habe ich die relevanten Schlüsselfaktoren<sup>68</sup> übernommen und anhand des Auftretens in den untersuchten Veränderungsprozessen zeitlich in die Gemeinde-Turnaround-Geschichte eingeordnet. Sie sind nach ihrer Anordnung im axialen Codierparadigma unterschiedlich farbig gekennzeichnet.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Die Veränderungsprozess-Zeitlinien markieren den Anfang und das Ende jedes Veränderungsprozesses in Bezug auf den Entwicklungsfortschritt in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte. Zudem ist jeweils am Ende der Zeitlinie die Dauer in Jahren angegeben.

<sup>67</sup> Die Einordnung in die Gemeindeausprägungen erfolgte anhand des charakterisierten Phänomens aus den Unterkategorien *Urzustand*, *Ziele Endzustand*, *Endzustand* und *Prozessphasen* (siehe Abb. 11) des axialen Codierens.

<sup>68</sup> Die Bestimmung erfolgte gestützt auf die Ergebnisse der Datenauswertungsfunktionen der in [B18] und [B19] entwickelten Konzepte.

<sup>69</sup> Gemäss der Definition in *Legende Schlüsselfaktoren* von der Abb. 13.

Am Schluss habe ich zur Vervollständigung die zeitlich übergreifenden Leitkonzepte<sup>70</sup> hinzugefügt. Dabei erschien es mir wichtig auch die im interviewübergreifenden Vergleich entwickelten Konzepte *Fokus nach Innen*, *Fokus nach Aussen* und *Evangelisation* anzufügen. Diese sind nicht aus Kategorien abgeleitet, sondern entwickelte ich als konzeptübergreifende Orientierung aus den übrigen Konzepten und Schlüsselfaktoren.

#### 4.1.2 Weitere Erkenntnisse der Untersuchung

Die nun folgenden Ergebnisse der Untersuchung konnten nicht innerhalb der Gemeinde-Turnaround-Geschichte visualisiert werden und folgen deshalb hier als zusätzliche Liste:

1. Die Ursachen / Auslöser eines Turnaround-Prozesses unterscheiden sich nach dem Entwicklungsstadium der Gemeinde in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte.<sup>71</sup> Bei traditionellen Gemeinden sind dies *Krise*, *Schmerz*, *quantitativer Rückgang* und *Überalterung*, die den notwendigen Druck zur Veränderungsbereitschaft erzeugen. Bei pragmatischen Gemeinden sind es *Analyseergebnisse*<sup>72</sup> oder *spirituelle Stagnation* (vgl. Abb. 11). Jedenfalls handelt es sich um ein gegenseitiges Wechselspiel von *Wahrnehmungen* und *Aktivitäten*.
2. Der Fortschritt von einer traditionellen zu einer pragmatischen Gemeinde war immer mit einem *Gemeindeleiterwechsel* verbunden. Der Fortschritt von einer pragmatischen zu einer jungewangelikalen jedoch mit einer *Situations- und Kontextanalyse* (vgl. Abb. 11).
3. Der Gemeindeleiter spielt die wichtigste Rolle im Veränderungsprozess, denn ein erfolgreicher Verlauf hat sehr viel mit seiner Person, seinen Fähigkeiten, seinem Wissen und seiner Investitionsbereitschaft zu tun. Der entscheidende Faktor, ob die Gemeindemitglieder einbezogen werden können, steht ebenfalls in direktem Zusammenhang mit der Akzeptanz und dem Vorgehen des Gemeindeleiters.<sup>73</sup>
4. Das Hauptführungsinstrument des Gemeindeleiters einer pragmatischen Gemeinde ist die Verkündigung<sup>74</sup> und bei einer jungewangelikalen Gemeinde seine Vorbildfunktion.<sup>75</sup>
5. Entweder beschäftigt sich eine Gemeinde im Rahmen des Gemeindelebens und des Gottesdienstes mit *Form und Stil* oder sie öffnet sich, erhält eine erweiterte *Reich Gottes Sicht*<sup>76</sup> und wird damit automatisch auch gesellschaftsrelevanter.<sup>77</sup>
6. Qualitatives Wachstum hat nachträglich auch immer mit quantitativem Wachstum zu tun. Es scheint als würde die geistliche Erneuerung (*qualitatives Wachstum*) aufgrund dem

<sup>70</sup> Entwickelt in den Unterkategorien *Durchführungsart von Veränderungen* und *Orientierung der intervenierenden Bedingungen* und grafisch dargestellt im Kasten *Orientierung der Gemeinde-Turnaround-Geschichte* (Abb. 13).

<sup>71</sup> Siehe ausführlicher in Kap. 3.2.5.9 und Evaluation Interview 2 in Kap. 8.3.2.

<sup>72</sup> Hauptsächlich *Situations- und Kontextanalysen* aber auch ein einfacher Vergleich gegenüber dem Vorgehen von anderen Gemeinden.

<sup>73</sup> Dass der Gemeindeleiter die wichtigste Rolle hat, zeigen die Unterkategorien von *Gemeindeleiter* in Abb. 9 und der Code-Matrix-Browser von [B18]. Der Zusammenhang zu *Gemeindemitglieder \ müssen einbezogen werden* zeigt der Code-Relations-Browser von [B18].

<sup>74</sup> Dies zeigt die Kategorie *Rollenbezogene Faktoren \ Gemeindeleiter \ Führen durch Verkündigung* im Code-Matrix-Browser von [B18] auf.

<sup>75</sup> Dies zeigt die Kategorie *Rollenbezogene Faktoren \ Gemeindeleiter \ muss leiten / vorangehen* im Code-Matrix-Browser von [B18] auf.

<sup>76</sup> Unter dem Begriff *Reich Gottes Sicht* sind die Konzepte aus den Kategorien *Öffnung der Theologie*, *Angepasst für Nichtgläubige*, *Gemeinschaft für Jedermann* und *Form / Stil* in der Hauptkategorie *Auswirkungen* zusammengefasst.

<sup>77</sup> Die positive und negative Korrelation der Kategorien *Form / Stil* (Gemeindeleben und Gottesdienst), *Öffnung / Reich Gottes Sicht* und *Gesellschaftsrelevanz* in Abb. 9 weisen dies nach. Die Herleitung und Gegenüberstellung wurde in [B17] festgehalten.

*Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen) die missionarische Ausrichtung bewirken, wodurch auch quantitatives Wachstum begünstigt wird.*

7. Ab 250 Gemeindemitglieder steigt die *Komplexität* rapide und deshalb sind *Professionalität* und *Skalierbarkeit* gefragt. Eine Möglichkeit um dies sicherzustellen sind eigene Gefässe für verschiedene Altersgruppen und unterschiedliche Stile / Milieus, damit das quantitative Wachstum nicht stagniert.<sup>78</sup>
8. Im fortgeschrittenen pragmatischen Entwicklungsstadium, bevor es zur jungewangelikalen Gemeinde übergeht, gibt es eine Art *Komfortzone*, wo das Gemeindeleben einfach „lässig“ ist und positiv wahrgenommen wird. Das Programm und die Angebote sind qualitativ hochstehend, die Gemeindemitglieder machen geistliche Fortschritte und es existiert ein quantitatives Wachstum. Um diesen Bereich zu verlassen, braucht es nochmals einen spezifischen Aufbruch mit Anstrengung,<sup>79</sup> die es zu überwinden gibt. Alle drei Beispiele von Gemeinden, welche diese Komfortzone hin zu einer inkarnierenden, missionarisch ausgerichteten und organisch wachsenden Gemeinde verlassen haben, möchten nicht mehr in die Komfortzone zurück, auch wenn die Herausforderungen grösser<sup>80</sup> geworden sind.
9. Die Beziehungen von *visionsgesteuertes Führen* und *Fokussieren auf Vision / Ziel / Auftrag (Leitbild)* auf die Hauptkategorien *Veränderungsaktionen* und *Auswirkungen* zeigen auf, dass diese zentrale Schlüsselfaktoren im Verlauf des Veränderungsprozesses sind.<sup>81</sup>

#### 4.1.3 Evaluation der Forschungsergebnisse gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Forschungsstand

Wird die Gemeinde-Turnaround-Geschichte den säkularen Veränderungsmodellen gegenübergestellt, so finden sich in den beiden Entwicklungsschritten zu einer pragmatischen und zur jungewangelikalen Gemeinde ebenfalls die drei Phasen der Destabilisierung, Veränderung und Stabilisierung von Lewins Phasenmodell. Jedoch liegen nur im Übergang zur pragmatischen Gemeinde genügend Ergebnisse vor, um zu bestätigen, dass Kotters Veränderungsmodell auch auf Gemeinden zutrifft. Die folgende Gegenüberstellung verdeutlicht dies:

Nr	Prozessschritte nach Kotter (1996)	Faktoren in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte
1	Bewusstsein für die Dringlichkeit	Auslöser: <i>Druck, Schmerz, Krise, quant. Rückgang, ...</i>
2	Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen	Gemeindeleiter: <i>Hauptrolle; Gemeindeleitung: braucht Einheit, muss mitmachen; Gemeindemitglieder: Veränderungsbereitschaft, müssen einbezogen werden</i>

<sup>78</sup> Die Bedeutung der gesetzten Codes der Kategorie *Auswirkungen \ Struktur* aus [B20] und besonders die Aussagen in den Interviews von Koller ([B06] Absatz 62, 80, 68, 102) und Neukomm ([B08] Absatz 52) zeigen dies auf.

<sup>79</sup> Die Auslöser von Interview 2 und 6 sowie die Evaluation von Interview 6 im Anhang [A01] bestätigen dies.

<sup>80</sup> Die Korrelation der Kategorie *Auswirkungen \ Schwerpunkt \ Will nicht mehr zurück zu jungewangelikalen Gemeinden* belegt diesen Sachverhalt.

<sup>81</sup> Die Möglichkeit des Fokussierens bedingt natürlich, dass bereits das Leitbild aus *Vision / Ziel / Auftrag* festgelegt wurde. Nach den Ergebnissen aus 3.2.5.4 und den Auswertungen mit dem Code-Relation-Browser von [B18] hat das *Fokussieren auf Vision / Ziel / Auftrag (Leitbild)* den signifikantesten Einfluss (Korrelation) auf die Kategorien *Veränderungsaktionen* und *Auswirkungen*.

Nr	Prozessschritte nach Kotter (1996)	Faktoren in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte
3	Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln	<i>Visionsprozess (Werte, Identität, Vision, Ziele)</i>
4	Die Zukunftsvision bekannt machen	<i>Führen durch Verkündigung</i>
5	Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen	<i>Fokussieren auf Vision / Ziel, Lebensnaher Predigtstil, Gottesdienst</i>
6	Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen	<i>Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen), Qualitatives und quantitatives Wachstum</i>
7	Verbesserungen weiter ausbauen	<i>Missionarische Ausrichtung, Gesellschaftsrelevanz</i>
8	Das Neue fest verankern	<i>Stabilisierung in der Komfortzone</i>

Tab. 9: Gegenüberstellung der Prozessschritte nach Kotter zur Gemeinde-Turnaround-Geschichte

Weil in Gemeinden ein weniger direkter und autoritärer Führungsstil möglich ist, gilt bei Schritt 2 zu beachten, dass nicht nur die Verantwortlichen sondern alle Gemeindemitglieder einbezogen werden müssen. Bei Schritt 6 haben wir die grösste Abweichung der beiden Modelle: Einerseits kann in Gemeinden Erfolg nicht einfach herbeigeführt werden, sondern wird durch den Heiligen Geist gewirkt. Andererseits liegt der Fokus im Gemeindebau viel mehr auf langfristigem Erfolg.<sup>82</sup>

Die sieben von Colins definierten Erfolgsfaktoren treffen auch auf Gemeinden zu, wenn diese auf den kirchlichen Kontext adaptiert werden. Unter den Gemeindeleitern habe ich ausschliesslich solche mit Level-5-Führungsqualitäten angetroffen. Colins Faktor *Technologie als Beschleunigungsfaktor* dürfen wir nicht als die Saal und Veranstaltungstechnik missverstehen, sondern müssen dies auf Tools, Evangelisationsstile und andere Hilfsmittel übertragen. Schliesslich bin ich der Meinung, dass auch Colins *Igel-Prinzip* für Gemeinden gilt, jedoch dürfen wir die Konkurrenz anderer Gemeinden nicht negativ sehen und uns gegenseitig ausspielen. Es braucht alle!

## 4.2 Vorläufige Schlussfolgerungen

Die Forschungsfrage<sup>83</sup> meiner empirisch-theologischen Untersuchung lautet:

***Welches waren die entscheidenden Faktoren im erfolgreichen Veränderungsprozess von schweizerischen Landes- und Freikirchen?***

Zudem wurde eine Antwort auf die drei folgenden detaillierenden Unterfragen gewünscht:

1. Welche Schlüsselfaktoren waren in allen Fällen dabei und welche davon waren individuell? Müssen alle entscheidenden Faktoren gleichzeitig erfüllt sein, um im Veränderungsprozess positive Fortschritte erzielen zu können?

<sup>82</sup> Aus diesem Grund dauert ein erfolgreicher Veränderungsprozess auch doppelt so lange, wie dies Buschmann (Abb. 1) als Optimum ermittelt hat. Die Entwicklung einer Gemeinde zur ihrer nächsten Gemeindeausprägung dauert sechs bis acht Jahre (vgl. Zeitlinien im Kasten Veränderungsprozesse in Abb. 13).

<sup>83</sup> Die Forschungsfrage und die detaillierenden Unterfragen sind in Kap. 2.1 definiert.

2. Sind diese Faktoren durch Tätigkeiten und Massnahmen oder strategisch, intellektuelle Anstrengungen zugänglich? Gibt es auch für uns unverfügbare Faktoren?
3. Gibt es eine notwendige Folge der Faktoren im Veränderungsprozess die eingehalten werden muss, damit die positive Entwicklung ermöglicht werden kann?

Mit den empirisch-theologischen Ergebnissen lassen sich diese Fragen mit folgenden Thesen vorläufig beantworten:

**These 1: Je nach Entwicklungsstadium einer schweizerischen Landes- und Freikirche in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte variieren die entscheidenden Faktoren. Unabhängig davon ist für einen Turnaround ein befähigter und investitionsbereiter Gemeindeleiter notwendig, welcher die zur Veränderung bereit gewonnenen Gemeindeglieder in einen Visionsprozess einbezieht, mit ihnen gemeinsam ein Leitbild entwickelt und die künftigen Handlungen darauf fokussiert. Aus der frischen geistlichen Erfahrung und erlösten Lebensprägung durch Jesus Christus eines jeden einzelnen Gemeindeglieds folgt eine missionarische Ausrichtung der Gemeinde mit erhöhter Gesellschaftsrelevanz und führt zu qualitativem und nachträglich quantitativem Wachstum.**

Die Untersuchung der sieben Turnarounds hat auch individuelle Faktoren aufgezeigt.<sup>84</sup> Weil diese für einen Gemeinde-Veränderungsprozess nicht allgemein gültig und damit nicht charakteristisch waren, wurden diese nicht in die Gemeinde-Turnaround-Geschichte eingefügt.

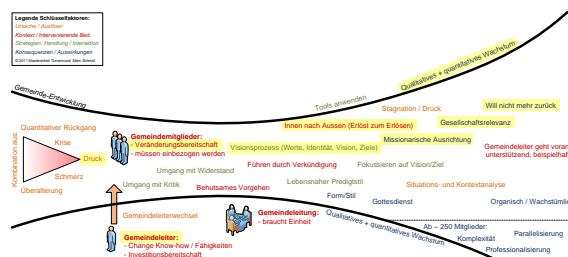


Abb. 16: Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte mit hervorgehobenen Erfolgsfaktoren (gem. These 1)

**These 2: Der Gemeinde-Turnaround einer traditionellen zu einer pragmatischen Gemeinde läuft nach denselben Phasen wie ein betriebswirtschaftlicher Unternehmens-Wandel ab. Jedoch unterscheiden sich die Rollenaufteilung und Führungshierarchie teilweise, weil im Gemeinde-Turnaround freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeiter involviert werden müssen und das Wirken des Heiligen Geistes den Veränderungsprozess beeinflusst.**

Dies bedeutet, dass eine Folge der Faktoren notwendig ist, soweit sie durch die Prozessphasen<sup>85</sup> gegeben wird. Inwiefern ein Gemeinde-Turnaround einer pragmatischen zu einer jungewangelikalischen Gemeinde ebenfalls nach den Phasen eines Unternehmens-Wandels abläuft, kann mit den vorliegenden Ergebnissen nicht beantwortet werden, weil sie zu wenig dicht und gefestigt sind.

Ob alle entscheidenden Faktoren einer Phase gleichzeitig erfüllt sein müssen, um im Veränderungsprozess positive Fortschritte erzielen zu können, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Die Faktoren waren bei der Interviewdurchführung noch nicht bekannt und sind deshalb zu wenig spezifisch in die Interview-Fragestellungen eingeflossen. Obwohl dies noch er-

<sup>84</sup> Z. B. die Reintegration der Jugend in Interview 4 oder die Versöhnung und Wiederherstellung der Beziehungskultur in Interview 7.

<sup>85</sup> Als Beispiel müssen zuerst die Auslöser erfüllt sein und anschliessend folgt der Visionsprozess. Vergleiche dazu die in Kap. 2.4.4 aufgelisteten Phasen des The 8 Step Process von Kotter in Leading Change (1996, 33ff.) und Stages in the Turnaround Cycle von Bibeault (1998, 91ff.).

forscht werden müsste, kann aber klar festgehalten werden, dass nicht zu jeder Zeit<sup>86</sup> alle relevanten Faktoren in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte entscheidend sind. Die Ergebnisse<sup>87</sup> deuten aber darauf hin, dass verschiedene Themen gleichzeitig behandelt werden müssen.

### 4.3 Methodische Reflexion

Meine Erfahrung zeigt, dass die Anwendung der GT mit ihren drei Codierschritten eine fundierte Methode ist, um gegenstandsverankerte Theorien zu entwickeln. Sie bietet einem interessierten Kreis die Möglichkeit, die Untersuchung Schritt für Schritt zu verfolgen sowie den Forschungsprozess und die erarbeiteten Ergebnisse nachzuvollziehen als auch zu bewerten.

Abgesehen vom kleinen Zyklus der Induktion, Deduktion und Abduktion konnte der ETP seinen geplanten Nutzen nicht voll entfalten. Dies liegt einerseits daran, weil bereits Vorarbeiten aus dem IGW Kurs Empirische Theologie vorlagen und andererseits weil der für IGW zwingend zu erstellende Proposal ([B02]) sich mit den Schritten 1 bis 3 des ETP (siehe Abb. 2) überschneidet. Diese mussten nachträglich aus dem Proposal extrahiert, angepasst und dem Forschungsbericht entsprechend dokumentiert<sup>88</sup> werden. In der initialen Forschungsplanung habe ich deshalb den Fehler gemacht, die Aufwände für diese zusätzliche Arbeit inklusive der Aufbereitung der erhobenen Interviewdaten<sup>89</sup> nicht einzurechnen.

Erst im Verlauf der Arbeit stellte sich somit heraus, dass die im IGW Kurs Empirische Theologie geleisteten Arbeiten nicht einer explorativen Voruntersuchung gleichgesetzt werden können. Sie umfassen nicht alle Codierschritte der GT, sondern entsprechen eher einem angefangenen Projekt. Die Erfahrung aus einem kleinen kompletten Vorprojekt hätte ein zielgerichteteres und insbesondere gleichzeitigeres Vorgehen<sup>90</sup> während des Codierens erlaubt. Grundsätzlich kann ich festhalten, dass es sinnvoll wäre, eine explorative Voruntersuchung inklusive aller Codierschritte der GT während der IGW Masterarbeit durchzuführen und darauf aufbauend während der Masterthesis das anschließende Forschungsprojekt abzuwickeln.

Die von mir durchgeführten Einzelfallauswertungen mit den Fallbeschreibungen waren ziemlich aufwendig und sind wohl als Zwischenergebnis für die weiteren Schritte der GT nicht wirklich notwendig. Für den Leser der Arbeit zeigen sie aber vieles auf, das für ihn wohl im Codierparadigma des axialen Codierens versteckt und sonst nur dem Forscher vorbehalten geblieben wäre.

Die Verdichtung des selektiven Codierens und die anschließende Theoriegenerierung hätten sicherlich zu einer Fokussierung und Konzentration geführt. Dafür wären aber einige interessante Erkenntnisse nicht wie jetzt in das Schlussergebnis eingeflossen.

---

<sup>86</sup> Die Anordnung der Faktoren in Abb. 13: *Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte* verdeutlichen diesen Sachverhalt.

<sup>87</sup> Insbesondere die Aussagen von Interview 1 und 5 in der Kategorie *Gleichzeitiges, paralleles Vorgehen* aus [B20] weisen darauf hin.

<sup>88</sup> Die Dokumentation der Schritte 1 bis 3 des ETP befindet sich in Kap. 3.2.1 bis 3.2.3.

<sup>89</sup> Dies umfasste die Formatierung, Anonymisierung, Vereinheitlichung und erneute Freigabe aller Interviews.

<sup>90</sup> Wenn der Interviewleitfaden analog Merz (2010: Anhang A 1.) vermehrt nach dem Codierparadigma (Ursache / Kontext / Wirkung) aufgebaut worden und anschließend beim offenen Codieren bereits auf solche Hauptkategorien hin codiert worden wäre, hätte der ETP noch stärker zyklisch angewendet werden können. Der Aufwand für die Entwicklung des Codierparadigmas (festgehalten in [B19]) hätte sich damit deutlich reduziert. Dasselbe gilt für die Evaluation der Einzelfallauswertungen ([A01]).



## 5 PRAKTISCH-THEOLOGISCHE INTERPRETATION UND REFLEXION

Die Empirische Theologie beobachtet die Praxis und versucht daraus Theorie zu generieren. Diese neue Theorie löst Diskussionen aus und hat wiederum Einfluss auf die Handlungen in der Praxis. In diesem Kapitel interpretiere und reflektiere ich die empirisch-theologischen Forschungsergebnisse des vorangehenden Kapitels im praktisch-theologischen Kontext.

### 5.1 Praktisch-theologische Forschungsergebnisse

Aus den empirisch-theologischen Resultaten ergeben sich mir die nachstehenden Folgerungen:

1. Die Kategorie von *Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen)* zeigt, dass persönliche geistliche Erneuerung und geistliches Wachstum die zentralen Bedingungen sind, die erreicht werden müssen, um in einem Turnaround positive Auswirkungen zu erzielen. Im Gegensatz zu vielen anderen Schlüsselfaktoren kann diese Bedingung nur begrenzt beeinflusst werden. Lebensnahe Predigten sowie eine professionelle Anwendung des homiletischen und theologischen Handwerks haben ihre Grenzen wie Neukomm treffend ausführt:

Der Heilige Geist ist der wichtigste Faktor in der Evangelisation. ... Du predigst die Wahrheit des Evangeliums, aber dass es aufgeht, das ist der Heilige Geist. Du kannst wie nicht und hoffst, dass es Klick macht. Da bist du sehr machtlos (Neukomm 2009: Absatz 59).

Das Wirken des Heiligen Geistes ist bei den untersuchten Veränderungsprozessen überall mitgestaltend, aber mehrheitlich im Verborgenen und nicht in offensichtlichen Zeichen oder Wundern. Bei allen Gemeindeleitern konnten ich ihre fortgeschrittene, hoch entwickelte geistliche Reife und ihre Zusammenarbeit mit dem Heiligen Geist feststellen.

2. Das generationenverbindende Element ist der lebensrelevante Glaube und nicht die *Form und Stil* des Gottesdienstes.<sup>91</sup> Aus diesem Grund ist es gut möglich Veränderung einzuführen, indem gleichzeitig *Neues als Ergänzung zum Bestehenden* angeboten und das Überholte nach einer gewissen Zeit abgelöst wird. Nur *Form und Stil* des Gottesdienstes anzupassen, führt leider zu keinem kontinuierlichen und andauernden Veränderungsprozess.<sup>92</sup>
3. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Vision immer unerreicht bleiben sollte oder kontinuierlich wieder neu entwickelt werden muss. Sonst bleiben die Veränderungsprozesse plötzlich stehen. Prädestinierte Punkte dafür sind, wenn im Gottesdienst *Form und Stil* umgestellt wurden oder die *Komfortzone* der pragmatischen Gemeinde erreicht ist.
4. Weil *visionsgesteuertes Führen* und *Fokussieren auf Vision / Ziel / Auftrag (Leitbild)* zentrale Schlüsselfaktoren im Verlauf des Veränderungsprozesses sind<sup>93</sup> und diese zwei Faktoren Handlungs- und Interaktionsstrategien entsprechen, liegen sie in der Verantwortung der

<sup>91</sup> Diese Erkenntnis basiert auf Aussagen in den Kategorien *Form / Stil* und *Lebensnaher Predigtstil*.

<sup>92</sup> Die erfolgte Stagnation in der *Komfortzone* bei Interview 3 zeigt diesen Zusammenhang sehr eindrücklich.

<sup>93</sup> Siehe Punkt 9 in Kap. 4.1.2

Gemeindeleitung. Diese muss sich also für den Turnaround entscheiden und sollte den Visionsprozess initialisieren und steuern.

### **Exkurs Führungsstile**

*Im Rahmen der Untersuchungen sind mir drei Führungsstile begegnet:*

*Beim hierarchischen Führungsstil, welcher ebenfalls in der Betriebswirtschaft angewendet wird, erfolgt die Führung und Befehlsfolge von Oben nach Unten (von den Gemeindeleitern zu den Gemeindemitgliedern). Aufgrund von Autoritätsverlustes und der gesellschaftlichen Veränderung funktioniert dieser Führungsstil im Gemeindeumfeld nicht mehr so effektiv wie früher.*

*Beim demokratischen Führungsstil bestimmt die Basis von Unten nach Oben wo es lang geht. Dieser Führungsstil ist träge, tendiert alles mit neuen Regeln zu lösen und schenkt dem autoritären göttlichen Moment und Wirken des Heiligen Geistes vielfach zu wenig Rücksicht.*

*Schliesslich gibt es noch den bei Turnaround-Gemeinden häufig anzutreffenden visionären Führungsstil. Bei diesem gehen der Gemeindeleiter, die Gemeindeleitung und Pioniere in Richtung der gemeinsamen Vision voraus und animieren und unterstützen dabei die Gemeindemitglieder dasselbe zu tun.*

*Wahrscheinlich eignet sich der visionäre Führungsstil besonders gut, weil der Himmel, die Ewigkeit und der Glaube zukünftige visionäre Werte sind. Die Vision muss aber stark sein sowie kontinuierlich kommuniziert werden, damit ihre Kraft Regeln (Demokratie) und Befehle (Hierarchie) ersetzen kann und auf diese Weise weniger Energie an Reibungspunkten verbraucht wird. Der Gemeindeleiter sollte aus diesem Grund weise unterscheiden, in welcher Situation er welchen Führungsstil anwendet.*

5. Aufhorchen lässt das Ergebnis, dass in einem Turnaround-Prozess hin zu einer pragmatischen Gemeinde *Konzepte* und der *Gemeindeleiter* grösseren Einfluss auf die *Orientierung* der Gemeinde haben, als die unmittelbare Leitung und Inspiration durch Gott. Deshalb ist es besonders wichtig, dass sich die *Konzepte* und der *Gemeindeleiter* an Gott orientieren.

Es stellt sich damit die Frage, ob ein Turnaround-Prozess durch menschliches Handeln initialisiert<sup>94</sup> werden kann. Ich stimme dem zu. Bei den Veränderungsprozessen hin zu einer jungewangelikalen Gemeinde wurde der notwendige Druck mitunter auch durch menschliches Zutun erzeugt (Situations- und Kontextanalyse, visionäres Denken). Dasselbe könnte auch für eine traditionelle Gemeinde geschehen, wenn die Situation analysiert, die Ergebnisse dargelegt und kontinuierliche eine erstrebenswerte Vision kommuniziert wird. Jedoch würde im Fall einer traditionellen Gemeinde der Widerstand viel grösser sein, bis die Gemeindemitglieder veränderungsbereit sind. Denn in traditionellen Gemeinden finden sich vermehrt Menschen zusammen, die möglichst ihre Gewohnheiten bewahren möchten.

## **5.2 Biblisch-theologischer Vergleich**

Für die biblisch-theologische Evaluation sind insbesondere die beiden Konzepte *Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen)*<sup>95</sup> und *Jesus / wo Gott wirkt*<sup>96</sup> interessant. Im Vergleich zu den identifizierten

<sup>94</sup> Es gilt zu beachten, dass es sich hierbei nur um die Initialisierung und nicht um den erfolgreichen Abschluss des Turnarounds handelt.

<sup>95</sup> Beim Konzept *Innen nach Aussen* handelt es sich nicht um einen einstweiligen Rückzug in oder zu sich selbst, sondern um die spirituelle Dimension der persönlichen geistlichen Erneuerung und Lebensprägung durch die Erlösung von Jesus Christus.

<sup>96</sup> Siehe Konzept *Jesus / wo Gott wirkt* in Kasten Orientierung von Abb. 13 zusammenfassend für die Kategorien *Dort wo Gott wirkt*, *Durch Gott führen lassen* und *Jesus als Vorbild*.



### 5.3 Evaluation der Ergebnisse gegenüber dem theologischen Forschungsstand

Die Ansätze des strategischen Managements, die mit der Gemeindegrowthbewegung in den 90-er Jahren Einzug in die Praktische Theologie hielten, sind in der Entwicklung der pragmatisch evangelikalen Gemeinden deutlich erkennbar. Sie schlagen sich insbesondere in der Orientierung an *Konzepten*<sup>104</sup> und der *Anwendung von Tools*<sup>105</sup> nieder. Die Veränderungen in diesem Entwicklungsstadium haben eine gewichtige Komponente des menschlichen selber bewegen Könnens<sup>106</sup> und sind stark an weises und strategisches Vorgehen gekoppelt. Aus diesem Grund bemängeln Kritiker der Gemeindegrowthbewegung<sup>107</sup> die Nutzung strategischer und psychologischer Hilfsmittel, welche ihrer Meinung nach mit dem Pragmatismus, der Säkularisierung und der Ausrichtung am zeitgenössischen Geschmack einhergehen. Weil ihrer Ansicht nach Methoden nicht zu Bekehrungen führen und nur der Heilige Geist dies kann, seien die kompromisslose Wortverkündigung und Orientierung am NT unerlässlich.

Das qualitative und quantitative Wachstum der untersuchten Beispiele widerlegen diese Meinung. Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte zeigt aber auf, dass nach dieser vielleicht übertriebenen Tendenz der pragmatischen Gemeinde die jung-evangelikale Gemeinde diese Bedenken wieder vermehrt ernst nimmt und insbesondere *Konzepte* und die *Anwendung von Tools* nicht mehr gleich relevant sind. Das Gewicht der zentralen Führungsrolle des Gemeindeleiters nimmt ebenfalls wieder ab. *Führen durch Verkündigung* und *Fokussieren auf Vision / Ziel* hat aber auch für jung-evangelikale Gemeinden immer noch eine bestimmte (zwar nur noch eine untergeordnete) Relevanz. Offenbar scheinen sie diese Methoden aus dem Stadium der pragmatischen Gemeinde mitgenommen und beibehalten zu haben.

Weil ich bisher nur jung-evangelikalen Gemeinden begegnet bin, die zuvor die Entwicklung der pragmatischen Gemeinde durchlaufen haben, gehe ich davon aus,<sup>108</sup> dass dieser Zwischenschritt in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte notwendig ist und nicht ausgelassen werden kann. Jedenfalls finde ich es schade, dass viel Energie für Grabenkriege zwischen diesen unterschiedlichen Stadien vergeudet wird. Diese muss dringend sinnvoller investiert werden, denn wir brauchen ein Neben- und Miteinander von traditionellen, pragmatischen und jung-evangelikalen Gemeinden, um überhaupt all unsere Mitmenschen erreichen zu können. Wie die Gemeindeausprägungen ist auch die Bevölkerung nicht homogen und deshalb braucht es ein „sowohl als auch!“

Die NCD betrachtet die Qualität des Gemeindelebens als strategischen Schlüssel zur Gemeindeentwicklung (Schwarz 2006:16) und damit auch zum quantitativen Wachstum. Meine Untersu-

---

<sup>104</sup> Hier ist nicht ein Konzept im Sinne der Empirie gemeint, sondern die Kategorie *Konzepte* im Kasten Orientierung der Gemeinde-Turnaround-Geschichte (siehe Abb. 13). Beispiele dafür sind die Gemeindegrowthbewegung, die Gemeindegründungsbewegung, und auch andere systemische oder betriebswirtschaftliche Ansätze.

<sup>105</sup> Beispiele von Tools sind: Projektwerkzeuge, NCD-Hilfsmittel, Kampagnen, (DIENST)-Seminare oder Willow Creek Unterlagen.

<sup>106</sup> Die Aussagen in den Konzepten *Behutsames Vorgehen*, *Lebensnaher Predigtstil*, *Visionsprozess* und *Fokussieren auf Vision / Ziel* vermitteln diese Einsicht.

<sup>107</sup> Z. B. die bibeltreuen Kritikern der Gemeindegrowthbewegung Wilfried Plock (2000), Bill Hull (1992) oder Ralph Hesper (2010).

<sup>108</sup> Dieser angenommene Sachverhalt wäre noch detaillierter zu untersuchen und zu belegen.

chung hat ergeben, dass qualitatives Wachstum aller Gemeindemitglieder die Grundlage zum quantitativen Wachstum ist. Wie die Auswirkung der Qualität des gemeindlichen Lebens auf das qualitative Wachstum jedes Gemeindemitglieds ist, wurde nicht erforscht. Könnte eine positive Abhängigkeit dieser Erfolgsfaktoren belegt werden, würden sich die beiden Untersuchungen gegenseitig bestätigen. Obwohl die von NCD ermittelten Wachstumskräfte *Energieumwandlung und Nachhaltigkeit* in den Interviews ebenfalls von Probanden thematisiert wurden, haben sich daraus keine Schlüsselfaktoren ergeben. Die Frage nach den Kräften bedingt einer anderen Fragestellung und grundlegenden Gedanken als dies für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren der Fall war.

Aus der Liste der zwölf Prinzipien von Böhlemann, kann hervorgehoben werden, dass der erste Punkt *Von der Vision ergriffen sein* ganz sicher die grösste Relevanz hat. Die Gemeinde-Turnaround-Geschichte zeigt, dass ein Visionsprozess notwendig ist und im Veränderungsprozess Orientierung bietet. Das Prinzip *Armut als Herausforderung für die Gemeinde* würde ich nicht nur auf Armut beziehen, sondern generell auch auf soziale, politische oder zwischenmenschliche Herausforderungen ausweiten. Will eine Gemeinde wachsen, gehörten Herausforderungen unweigerlich dazu. Bis auf eine der untersuchten Gemeinde haben alle Kleingruppen oder Hauskreise, aber keine hat dies als entscheidender Faktor angeführt. Betreffend der geforderten Profilierung der Kirche ist anzufügen, dass jede der Gemeinden ihre Ausprägung und Geschichte, also ein spezifisches Profil hat, aber nicht dass sie neu ein ausserordentliches Profil definiert haben, auf das sie sich ausrichten möchten (z. B. Geschäftsleute, Doppelverdiener oder gesellschaftlich Randständige).

## 5.4 Beantwortung der Forschungsfrage

Mit allen bisherigen Ergebnissen aus der empirisch-theologischen und der praktisch-theologischen Interpretation werden nun die Forschungsfrage<sup>109</sup> und die detaillierenden Unterfragen beantwortet.

**These 1:<sup>110</sup> Je nach Entwicklungsstadium einer schweizerischen Landes- und Freikirche<sup>111</sup> in der Gemeinde-Turnaround-Geschichte<sup>112</sup> variieren die entscheidenden Faktoren. Unabhängig davon ist für einen Turnaround ein befähigter und investitionsbereiter Gemeindeleiter notwendig, welcher die zur Veränderung bereit gewonnenen Gemeindemitglieder in einen Visionsprozess einbezieht, mit ihnen gemeinsam ein Leitbild entwickelt und die künftigen Handlungen darauf fokussiert. Aus der frischen geistlichen Erfahrung und erlösten Lebensprägung durch Jesus Christus eines jeden einzelnen Gemeindemitglieds folgt eine missionarische Ausrichtung der Gemeinde mit erhöhter Gesellschaftsrelevanz und führt zu qualitativem und nachträglich quantitativem Wachstum.**

---

<sup>109</sup> Die Forschungsfrage und die detaillierenden Unterfragen wurden in Kap. 2.1 formuliert und in 4.2 wieder aufgenommen.

<sup>110</sup> Die These 1 beantwortet die Forschungsfrage und die erste Unterfrage. Weitere Ausführungen zur ersten Unterfrage siehe in Kap. 4.2.

<sup>111</sup> In den Interviews und der empirisch-theologischen Untersuchung wurde die Bezeichnung *schweizerischen Landes- und Freikirchen* aufgrund der Anonymisierung und Vereinheitlichung gleichwertig zu *Gemeinde* verwendet.

<sup>112</sup> Eine ausführliche Beschreibung der entwickelten *Gemeinde-Turnaround-Geschichte* befindet sich in Kap. 4.1.1. Dort wurden in Abb. 13 die entscheidenden Faktoren im erfolgreichen Veränderungsprozess noch umfangreicher als in der These beschrieben und visualisiert.

**These 2:<sup>113</sup> Der Gemeinde-Turnaround einer traditionellen zu einer pragmatischen Gemeinde läuft nach denselben Phasen wie ein betriebswirtschaftlicher Unternehmens-Wandel ab. Jedoch unterscheiden sich die Rollenaufteilung und Führungshierarchie teilweise, weil im Gemeinde-Turnaround freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeiter involviert werden müssen und das Wirken des Heiligen Geistes den Veränderungsprozess beeinflusst.**

**Der Gemeindeleiter und die Gemeindeleitung müssen sich deshalb bewusst sein, in welcher Phase des Veränderungsprozesses die Gemeinde steht und welchen Entwicklungen und Faktoren sie als nächstens besondere Beachtung schenken müssen.**

**These 3:<sup>114</sup> Die Gemeindeleitung muss ständig dafür sorgen, dass eine vom Heiligen Geist offenbarte und von der Gemeinde angestrebte und noch unerreichte Vision existiert, um sich weiter zu entwickeln und eine Stagnation zu verhindern. Mit menschlicher Anstrengung kann ein Turnaround ausgelöst werden, aber für den erfolgreichen Verlauf braucht es das Wirken des Heiligen Geistes. Dieser hilft im Verborgenen mit und ist insbesondere für die notwendige Herzensveränderung und erlöste Lebensprägung durch Jesus Christus mitverantwortlich.**

Mit diesen drei Thesen konnte die Forschungsfrage beantwortet werden. Jedoch konnte die dritte Unterfrage nach der Folge der Faktoren nur für die Entwicklung von einer traditionellen zu einer pragmatischen Gemeinde beantwortet werden. Aufgrund der zu wenig umfangreich vorliegenden Ergebnissen war dies für den Übergang von einer pragmatischen zu einer jungewangelikalen Gemeinde leider nicht möglich.

Fasst man diese empirisch-theologischen und praktisch-theologischen Ergebnisse zusammen, bestätigen sie die Aussage von Werner Wunder, dass ein erfolgreicher Turnaround wesentlich mit Leiterschaft<sup>115</sup> und theologischem Handwerk<sup>116</sup> zusammenhängt, aber auch Gott durch den Heiligen Geist einen ausschlaggebenden Beitrag dazu leistet:<sup>117</sup> „Es ist nicht alles nur Zufall, aber es ist auch nicht alles machbar mit der richtigen Taktik. Es ist Leadership und es ist Gott (Wunder 2009: Absatz 116).“

Das *Führen durch Verkündigung* vereint genau diese beiden überaus wichtigen Erfolgsfaktoren: Leiterschaft und das göttliche Wirken. Der Schwerpunkt des Gemeindeleiters muss also Verkündigung nach göttlichem Massstab sein, die den Zuhörern Weisung und Zurüstung für ihr Alltagsleben gibt. Bleiben wir am Ball und predigen die Gute Nachricht gezielt mit der Erwartung, dass Gott sich darin mächtig erweist und in die Herzen der Zuhörer wirkt!

---

<sup>113</sup> These 2 beantwortet die dritte Unterfrage (siehe in Kap. 4.2).

<sup>114</sup> These 3 beantwortet die zweite Unterfrage (siehe in Kap. 4.2).

<sup>115</sup> Der Gemeindeleiter mit seinen Eigenschaften und die Gemeindeleitung spielen bei allen untersuchten Gemeinden die Hauptrolle.

<sup>116</sup> Als Beispiel dienen die Faktoren *Führen durch Verkündigung, Lebensnaher Predigtstil, Change Know-how, Fähigkeiten der Leiterperson oder Tools anwenden*.

<sup>117</sup> Vergleiche dazu die Ausführungen zum Faktor Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen) in Kap. 5.2.

## 6 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Im Rahmen dieser empirisch-theologischen Forschungsarbeit mit explorativem Charakter wurde die gestellte Forschungsfrage exemplarisch und gegenstandsverankert beantwortet. Auf die Unterfragen konnten ebenfalls gestützt auf die Praxis wegweisende Aussagen erarbeitet werden.

„Je mehr ich weiss, desto mehr erkenne ich, dass ich nichts weiss“ soll ein kluger Kopf<sup>118</sup> gesagt haben. Genauso erkenne ich nun, dass es zum Thema Gemeinde-Turnaround noch Vieles zu erforschen gibt. Wie bereits erwähnt, wäre diese empirisch-theologische Untersuchung im Entwicklungsschritt von pragmatischen zu jungewangelikalischen Gemeinden zu vertiefen, um den wahrscheinlichen Entwicklungspfad der Mehrheit von Gemeinden genauer beschreiben zu können. Die drei untersuchten Fälle auf dem Weg in dieses Entwicklungsstadium haben wohl erste Erkenntnisse geliefert, aber eine Detaillierung würde die aufgestellten Thesen weiter ausbauen und festigen.

Ebenfalls wäre eine Vertiefung der folgenden Forschungsgebiete spannend und sinnvoll:

- Eine Analyse der Rolle des Gemeindeleiters, mit seinem Wissen und seiner Erfahrung, seinen Fähigkeiten und seiner Investitionsbereitschaft, da er die Hauptrolle im Veränderungsprozess spielt. Wüsste man genauer, welche Eigenschaften und Charakterzüge massgebend sind, könnte ihre Aus- und Weiterbildung gezielt verbessert werden.
- Welche Auswirkung hat die von einigen Gemeinden angestrebte Spezialisierung und Profilierung? Ist diese in allen Entwicklungsstadien empfehlenswert oder macht sie nur für pragmatische Gemeinden Sinn? Sind inkarnierende und organische Gemeinden eventuell nur eine neue Form der Profilierung und gar keine neuen Gemeindeausprägungen?

Diese Forschungsarbeit hat erfolgreiche Turnarounds untersucht. Um ein kontrastreicheres und vollständigeres Bild zu erhalten, wäre dieselbe Untersuchung nun auch mit gescheiterten Veränderungsprozessen durchzuführen und dabei die entscheidenden Faktoren zu bestimmen. Die Untersuchung der Auswirkungen von erfolgten Gemeindepaltungen wegen Spannungen zwischen Innovation und Tradition würde zudem Aufschluss geben, wie wichtig es ist, Gemeindepaltungen zu verhindern.

Nicht zuletzt müssten die vorliegenden Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung auch quantitativ empirisch-theologisch validiert werden, um zu bestätigen, dass die Realität den Gesamtergebnissen dieser ersten explorativen Forschungsarbeit über entscheidende Faktoren in erfolgreichen Veränderungsprozessen entspricht.

Für mich persönlich war diese Masterarbeit ein unermesslicher Gewinn, den ich als Leitungsmitglied in meine Gemeinde einbringen werde. Davon abgesehen war für mich die wichtigste Erkenntnis, dass alle Gemeinden unterwegs sind und ähnliche Veränderungsprozesse durchlaufen,

---

<sup>118</sup> Das Zitat wird im Internet Albert Einstein zugeschrieben (<http://www.wer-weiss-was.de/theme106/article557632.html> [21.03.2011]), der es von Sokrates „Ich weiss, dass ich nichts weiss“ ([http://de.wikipedia.org/wiki/Ich\\_weiss,\\_dass\\_ich\\_nichts\\_weiss](http://de.wikipedia.org/wiki/Ich_weiss,_dass_ich_nichts_weiss) [21.03.2011]) abgewandelt haben soll. Obwohl diese Vermutung für mich unwahrscheinlich ist, beschreibt der Ausspruch meine aktuelle Einsicht passend.

sich jedoch an ganz unterschiedlichen Stadien der Gemeinde-Turnaround-Geschichte befinden. Dies relativiert nicht die Dringlichkeit von Turnarounds, sondern führt mich zur Einsicht, dass wir Gemeinden viel mehr voneinander lernen und gegenseitig anspornen müssen, damit die Kirche besser wächst.

Wenn ich den Lernwert dieser Arbeit für mich betrachte, finde ich es überaus tragisch, wie viel Energie für Diskussionen und Grabenkriege zwischen Gemeinden unterschiedlicher Entwicklungsstadien und Denominationen aufgewendet wird. Diese muss dringend sinnvoller investiert werden, denn wir brauchen ein gleichzeitiges Neben- und Miteinander von traditionellen, pragmatischen und jungewangelikalen Gemeinden, um überhaupt all unsere Mitmenschen mit der Guten Nachricht von Jesus Christus erreichen zu können.

Der Einbezug und die Gegenüberstellung von betriebswirtschaftlichem Wissen aus dem Change Management, dem strategischen Management und der Turnaround-Forschung war höchst interessant. Aber gerade weil das klassische Change Management der Betriebswirtschaft wichtige theologische Aspekte nicht berücksichtigt, ist Gemeinde-Turnaround-Management eine Disziplin, worin Gemeindeleiter ausgebildet werden müssen um Veränderungsprozesse und Theologie vereinen zu können.

It's a God thing and it's a question of Leadership. And you have to keep those two things together (Wunder 2009: Absatz 84).<sup>119</sup>

Diese Aussage wird von der Forschungsarbeit unterstrichen und spricht mir direkt aus dem Herz.

---

<sup>119</sup> Übersetzung des Zitats von Werner Wunder: „Es ist Gottes Sache und es ist eine Frage der Leiterschaft. Und diese beiden Dinge musst zu zusammenhalten.“



## 7 BIBLIOGRAFIE

- Bandy, Thomas 1998. *Moving off the Map. A Field Guide to Changing the Congregation*. Nashville: Abingdon Press (ISBN 978-0687068005).
- Baron, Jürgen 2010. Back from the Brink - Zurück vom Abgrund. Warum die Kirche in England hoffnungsvoll in die Zukunft schauen kann. *Theologische Beiträge*. 41, 54-67.
- Bibeault, Donald B. 1998. *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners!* 2nd edition. Washington: Beard Books (ISBN 978-1893122024; Vorschau im Internet: [http://books.google.ch/books?id=Kji4yFzSV4EC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ch/books?id=Kji4yFzSV4EC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)) [02.04.2011].
- Blanchard, Ken, Hybels, Bill & Hodges, Phil 2000. *Das Jesus-Prinzip. Führen mit biblischer Weisheit*. Asslar: Gerth Medien GmbH (ISBN 3-89490-339-2).
- Böhlemann Peter 2009. *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG (ISBN 978-3-525-60424-3).
- Brockhaus, Haan (Hrsg) 2003. *Scofield Bibel, Sonderausgabe Esprit. Revidierte Elberfelder Übersetzung*. Haan: Brockhaus.
- Brunnen Verlag (Hrsg) 2005. *Die Bibel. Hoffnung für alle*. 2. Auflage der revidierten Fassung. Basel / Giessen: Brunnen (ISBN 3-7655-0649-9).
- Buschmann, Holger 2006. *Erfolgreiches Turnaround-Management: Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (ISBN 3-8350-0602-9; Bern UB ZB, Sign.: ZB RAA 70646; Vorschau im Internet: <http://books.google.ch/books?id=nzri0u7yF68C&lpg=PA31&ots=GxLFDVpFfX&pg=PA24#v=onepage&q&f=true>) [02.04.2011].
- Collins, Jim 2003. *Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg (Originaltitel: Good to Great. Why Some Companies Make the Leap And Others Don't)*. München: DTV Deutscher Taschenbuch Verlag (ISBN 978-3-423-34039-7).
- Collins, Jim C. & Porras, Jerry I. 2005. *Immer erfolgreich. Die Strategien der Top-Unternehmen (Übersetzung des Klassikers Built to last)*. München: DTV Deutscher Taschenbuch Verlag (ISBN 3-423-34209-9).
- Dale, Tony & Felicity 2003. *Einfach(e) Kirche. Wie Jesus heute seine Gemeinde baut*. Gröbenzell: Glory-World-Medien (ISBN 3-936-32205-8).
- Deutsche Bibelgesellschaft (Hrsg) 1984. *Die Bibel. Nach Martin Luthers Übersetzung*. Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft (elektronische Version in MyBible).
- Dinter, A. & Heimbrock, H.-G. & Söderblom, K. (Hg.) 2007. *Einführung in die Empirische Theologie*. Göttingen: Vandenhöck & Ruprecht (ISBN 978-3-8252-2888).
- Drucker, Peter 2009. *Management*. Frankfurt am Main: Campus Verlag (ISBN 978-3-593-39130-4; Bern UB ZB Sign.: FHB\_QP\_300 97 : 1+2).
- Faix, Tobias 2003. *Der Empirisch-theologische Praxis-Zyklus als methodologischer Ansatz innerhalb der Missionswissenschaft (The empirical-theological praxis cycle as methodological starting point in missiology)*. MTh Dissertation. Pretoria: Universität von Südafrika. Online im Internet:

- <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/2092/1/dissertation.pdf> [PDF-Datei] [Stand: 06.08.2010].
- Faix, Tobias 2006. *Wer sagen die Leute, wer ich bin? Eine qualitative Erhebung zur Gottesvorstellung bei Jugendlichen in Deutschland. Ein Studie aus der Sicht empirischer Missionswissenschaft (Who do people say that I am? A qualitative research of the image of God among German youth. A study from the perspective of empirical Theology)*. DTh Thesis. Pretoria: Universität von Südafrika. Online im Internet: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/901/1/thesis.pdf> [PDF-Datei] [Stand: 06.08.2010].
- Faix, Tobias 2009. *Kurzfassung des empirisch-theologische Praxiszyklus*. Marburg: Institut Empirica [www.institut-empirica.de](http://www.institut-empirica.de). Online im Internet: <http://www.institut-empirica.de/uploads/1234205870-464832.pdf> [PDF-Datei 09.02.2009] [Stand:17.11.2010].
- Faix, Tobias & Reimer, Johannes & Brecht, Volker 2009. *Die Welt verändern: Grundfragen einer Theologie der Transformation*. Marburg: Francke Buchhandlung (ISBN 978-3-868-27122-5).
- Flick, U. & Kardorff, v.E. & Steinke, I. 2003. *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch. rororo Enzyklopädie. Band 55628. 2. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag (ISBN 3-499-55628-6).
- Frost, Michael & Hirsch Alan 2008. *Die Zukunft gestalten. Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts (Originaltitel: The Shaping of Things to Come: Innovation and Mission for the 21st-Century Church)*. Asslar: Gerth Medien GmbH (ISBN 978-3-86591-332-6).
- Goethe, Johann Wolfgang von 1830. *Goethe's werke*. Bände 21-22. Stuttgart: J. G. Cotta Buchhandlung (Digitalisierte Version der Harvard University und online im Internet: <http://books.google.ch/books?id=S50QAAAAYAAJ&lpg=PA35&ots=6R6yrfm3QZ&pg=PP1#v=onepage&q&f=true>) [04.05.2011].
- Hänsler Verlag (Hrsg) 2003. *Thompson Studienbibel. Bibeltext nach der Übersetzung Martin Luthers 1984*. 5. Auflage 2003 Holzgerlingen: Hänsler (ISBN 3-7751-1586-2).
- Hardmeier, Roland 2009. *Kirche ist Mission. Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Missionsverständnis*. Edition IGW. Schwarzenfeld: Neufeld (ISBN 978-3-937-89677-9).
- Härle, Wilfried 2008. *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*. 3. Auflage 2010. Leipzig: Evang. Verlags-Anstalt (ISBN 978-3-374-02611-1).
- Helsper, Ralph 2010. *Die Gemeindegrowthbewegung - Versuch einer Analyse*. Artikel im Internet: <http://usa.bibvoice.org/german/Gemeindegrowthbewegung.pdf> [27.08.2010]
- Hildebrandt, Lutz 1992. Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg. Empirische Analysen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 62, Heft 10, 1069-1084. Magazin im Internet: <http://www.zfb-online.de> [02.04.2011].
- Herbst, Michael 2008. *Wachsende Kirche. Wie Gemeinde den Weg zu postmodernen Menschen finden kann*. 2. Auflage. Giessen: Brunnen Verlag (ISBN 978-3-765-51417-3).
- Höfler, Manfred et al. 2010. *Abenteuer Change Management. Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch (ISBN: 978-3-899-81242-8).
- Hull, Bill 1992/2007. Hat die Gemeindegrowthbewegung wirklich Früchte gebracht? *Gemeindegrowth*, Nr. 97, 4/07. Artikel im Internet: <http://www.kfg.org/archiv/pdf/artikel/-092%20Hull%20Gemeindegrowthbewegung.pdf> [14.04.2011].

- Kall, Florian 1999. *Controlling im Turnaround-Prozess: Theoretischer Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für den Turnaround-Prozess*. Frankfurt: Peter Lang Verlagsgruppe (ISBN 978-3-631-34998-4; Bern UB Betriebswirtschaft, Sign.: IOP 7.12.2.4 10).
- Kelle, Udo & Kluge, Susann 1999. *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich (ISBN: 3810021903).
- Kimball, Dan 2005. *Emerging Church - Die postmoderne Kirche*. Asslar: Gerth Medien GmbH (ISBN 978-3-865-91042-4).
- Klein Stephanie 2005. *Erkenntnis und Methoden in der Praktischen Theologie*. Stuttgart: Kohlhammer (ISBN 3-17-018669-8).
- Kotter, John 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*. Vol. 2, 1995. Magazin im Internet: <http://hbr.org> [02.04.2011].
- Kotter, John 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press (ISBN 978-0-875-84747-4; Bern UB Betriebswirtschaft, Sign.: IOP 7.7.4 282; Vorschau im Internet: <http://books.google.com/books?id=ib9Xzb5eFGQC&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false>) [02.04.2011].
- Kotter, John 1998. *Chaos, Wandel, Führung. Leading Change*. Düsseldorf: Econ-Verlag (ISBN 3-430-15648-3).
- Kotter, John & Rathgeber, Holger 2006. *Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt (Originaltitel: Our Iceberg Is Melting)*. München: Droemer (ISBN 3-426-27412-4).
- Kotter, International 2010. *8 Steps for Leading Change*. Online im Internet: <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples/ChangeSteps.aspx> [12.03.2011].
- Krallmann, Günter 1995. *Leidenschaftliche Leiterschaft. Der Auftrag Jesu zur Mission (Originaltitel: Mentoring for Mission)*. Wuppertal; Wittenberg: One-Way-Verlag (ISBN 3-927772-70-4).
- Kuchartz, Udo & Dresing, Thorsten & Rädiker, Stefan & Stefer, Claus 2008. *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (ISBN 978-3-531-1593-4).
- Kuckartz, Udo 2009. *Lehrbuch: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (ISBN 3-531-16661-1).
- Lehner, Franz 1995. Die Erfolgsfaktoren-Analyse in der betrieblichen Informationsverarbeitung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 65, Heft 4, 385-409. Magazin im Internet: <http://www.zfb-online.de> [02.04.2011].
- Leidecker, Joel & Bruno, Albert 1984. Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. 17, No. 1, 23-32. Magazin im Internet: <http://www.lrp.ac> [02.04.2011].
- MAXQDA 10: *The Art of Text Analysis*. Computersoftware. VERBI GmbH, maxqda.de. Online im Internet: <http://www.maxqda.de> [02.04.2011].
- McGavran, Donald A. 1990. *Gemeindegrowth verstehen*. Lörrach: Simson (ISBN 978-3927534032; Originaltitel: *Understanding church growth, Grand Rapids, Mich.:* Eerdmans, 1975).
- McManus, Erwin Raphael 2005. *Eine unaufhaltsame Kraft. Gemeinde, die die Welt verändert*. Asslar: Gerth Medien GmbH (ISBN 978-3-865-91057-8).

- Merz, Oliver 2008. *Schwachheit und geistlicher Dienst: Sind körperlich leidende geistliche Leiter ein Hindernis oder ein Erfolgsfaktor im Gemeindebau? Eine neutestamentliche exemplarische Untersuchung anhand des Apostels Paulus*. MA in Praktischer Theologie. Zürich: IGW International. Online im Internet: [http://www.igw.edu/no\\_cache/downloads/detailansicht/details/schwachheit\\_und\\_geistlicher\\_dienst\\_oliver\\_merz\\_2008\\_\\_415](http://www.igw.edu/no_cache/downloads/detailansicht/details/schwachheit_und_geistlicher_dienst_oliver_merz_2008__415) [PDF-Datei 15.05.2008] [Stand: 08.12.2010].
- Merz, Oliver 2010. *Schwachheit und geistliche Leiterschaft: Eine empirisch-theologische Untersuchung zu Auswirkungen körperlich und seelisch leidender geistlicher Leiter im Gemeindebau (Weakness and spiritual leadership: an empirical-theological examination of the effects of physically and psychologically handicapped spiritual leaders on church development)*. MTh Dissertation. Pretoria: Universität von Südafrika. Online im Internet: [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/3884/1/dissertation\\_menz\\_.pdf](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/3884/1/dissertation_menz_.pdf) [PDF-Datei Juni 2010] [Stand: 08.12.2010].
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 2002. *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. D-Frankfurt: Ueberreuter Wirt (ISBN 3-706-40523-7; Bern UB ZB Sign.: ZB RAA 31589).
- Plock, Wilfried 2000. Die Gemeindegrowthsbewegung. *Gemeindegründung*, Nr. 63, 3/00. Artikel im Internet: <http://www.kfg.org/archiv/pdf/artikel/063%20Plock%20Gemeindegrowthsbewegung.pdf> [13.04.2011].
- Reichertz, J. 2003. *Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Reimer, Johannes 2009. *Die Welt umarmen: Theologische Grundlagen gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus*. Marburg: Francke-Buchhandlung (ISBN 978-3868270853).
- Richter, Carmen 2006. *Maßnahmen in den Phasen des Turnaround-Prozesses. Seminararbeit*. München: GRIN Verlag GmbH (ISBN: 978-3-640-36585-2; PDF Kauf unter: <http://www.grin.com/e-book/124770/massnahmen-in-den-phasen-des-turnaround-prozesses> [Stand:17.11.2010]; Vorschau im Internet: <http://books.google.ch/books?id=unDndnQOl5wC&lpg=PP1&ots=6R6yrfm3QZ&pg=PP1#v=onepage&q&f=true>) [02.04.2011].
- Rockart, John F 1979. Chief Executives Define their Own Data Needs. *Harvard Business Review*. Vol. 57, March-April, 81-92. Magazin im Internet: <http://hbr.org> [02.04.2011].
- Sander Gudrun & Bauer Elisabeth 2006. *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. 1. Auflage. Bern: Haupt (ISBN 978-3-258-07002-5).
- Schaper, Nicolas 2005. *Phasenmodelle des Change Managements*. Vorlesung Organisationspsychologie. Universität Paderborn. Online im Internet: [http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung\\_Einfuehrung-AO-12-07-05.pdf](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Einfuehrung-AO-12-07-05.pdf) [04.10.2010].
- Schmid, Ivan 2007. *Gesellschaftsrelevanter Gemeindebau. Eine Kontextanalyse der Grossraumsiedlung Tscharnnergut in Bern-Bethlehem*. Diplomarbeit. Zürich: IGW International. Online im Internet: [http://www.igw.edu/downloads/detailansicht/details/gesellschaftsrelevanter\\_gemeindebau%252C\\_schmid\\_ivan%252C\\_2007\\_\\_517](http://www.igw.edu/downloads/detailansicht/details/gesellschaftsrelevanter_gemeindebau%252C_schmid_ivan%252C_2007__517) [07.09.2010].
- Schwanager, Markus & Kaiser Christian 2006. *Tragfähiger organisatorischer Wandel: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren bei Organisations- und Veränderungsprojekten*. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Online im Internet: [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag54/\\$FILE/DB54.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag54/$FILE/DB54.pdf) [30.03.2011].
- Schwarz, Christian A. 2003. *Das 1x1 der Gemeindeentwicklung*. 5. Auflage. Emmelsbüll: C & P GmbH (ISBN 3-928093-64-9).

- Schwarz, Christian A. 2006. *Natürliche Gemeindeentwicklung. Nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat*. 4. Auflage. Emmelsbüll: C & P GmbH (ISBN 3-928093-48-7).
- Strauss, Anselm 1996/2007. *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. Auflage. Stuttgart: UTB Taschenbuchverlag (ISBN 3-8252-1776-0) sowie München: Finke.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet 1996/1999/2010. *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union (ISBN 3-621-27265-8).
- Strübing, Jörg 2008. *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft (ISBN 978-3-531-15832-7; Bern UB Sozialwissenschaften, Sign.: SZ 2140; Vorschau im Internet: [http://books.google.com/books?id=rbDBbjk6X9YC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r](http://books.google.com/books?id=rbDBbjk6X9YC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r)) [02.04.2011].
- Wagner, Peter 2001. *Your Church Can Grow*. Eugene: Wipf & Stock Publ (ISBN 978-1-579-10589-1; Ventura, CA: Regal Books, 1976).
- Wagner, Peter 1991. *9 Strategien für den Gemeindeaufbau. Schlüsselerkenntnisse der wirksamen Gemeinde- und Missionsarbeit*. Eicklingen: Concept Leben GmbH (ISBN 978-3-880-66029-8).
- Warren, Rick 1998. *Kirche mit Vision*. 3. Taschenbuch-Auflage. Asslar: Gerth Medien GmbH (ISBN 3-86591-099-8).
- Welge, Martin K & Al-Laham, Andreas 2008. *Strategisches Management. Grundlage - Prozess - Implementierung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th Gabler und GWV Fachverlage GmbH (ISBN 978-3-834-90313-6).
- Webber, Robert E. 2002. *The Younger Evangelicals. Facing the Challenges of the New World*. Grand Rapids USA: Baker Books (ISBN 978-0801091520).
- Wyss, Barbara & Läderach, Esther 2009. *Manager Ehen was hält sie am Leben*. Diplomarbeit. Zürich: IGW International. Online im Internet: [http://www.igw.edu/downloads/detailansicht/details/manager\\_ehen\\_was\\_h%25C3%25A4lt\\_sie\\_am\\_leben%252C\\_wyss\\_barbara\\_und\\_esther\\_%25C3%25A4derach%252C\\_2009\\_\\_676](http://www.igw.edu/downloads/detailansicht/details/manager_ehen_was_h%25C3%25A4lt_sie_am_leben%252C_wyss_barbara_und_esther_%25C3%25A4derach%252C_2009__676) [02.04.2011].
- Zimmermann, Johannes 2005. Auf dem Weg zur Gemeinde der Zukunft: Gemeindeaufbau vor neuen Herausforderungen. *Theologische Beiträge*. 36/2005 1,30-43. Online im Internet: [http://www.kirchenreform.de/gemeinde\\_der\\_zukunft.html](http://www.kirchenreform.de/gemeinde_der_zukunft.html) [Stand: 09.11.2010].

## 8 ANHANG

Der Anhang dieser Masterarbeit besteht aus zwei Teilen:

### 8.1 Inhalt Anhang A: Einzelfallauswertungen Interviews

Diese Einzelfallauswertungen im Rahmen des axialen Codierens sind öffentlich, wurden aber aufgrund ihres Umfangs nicht in den Forschungsbericht selbst aufgenommen.

	Nr.	Dokument	Kapitel	Seiten
Axiales Codieren	[A01]	Masterarbeit Turnaround - Forschungsbericht - Marc Schmid 05.09.7208	8.3 (ab Seite 65)	35

Tab. 10: Inhalt Anhang A: Einzelfallauswertungen Interviews

### 8.2 Inhalt Anhang B: Empirische Daten und Dokumentation auf CD

Dieser zweite Teil des Anhangs beinhaltet dem Datenschutz unterliegende Informationen und ist deshalb nicht öffentlich verfügbar. Er wird lediglich auf CD dem Korrektor und dem Prüfungsinstitut zur Beurteilung der Masterarbeit vorgelegt, damit die in diesem Bericht erstellten Arbeiten nachvollzogen und überprüft werden können. Mit der Beurteilung dieser Arbeit bestätigen sie, dass die Informationen aus diesem Anhang in der Masterarbeit fachgerecht verwendet und interpretiert wurden, sodass diese Informationen für den Leser des Forschungsberichtes nicht mehr notwendig sind.

Ordner	Nr.	Ordner / Datei	Format	Seiten
Korrespondenz	[B01]	Alle Email-Korrespondenz nach Datum	MSG (Outlook)	-
Proposal	[B02]	Masterarbeit Turnaround - Proposal - Marc Schmid 05.09.7208 - 101109 - Einreichung IGW	PDF (DOCX)	13
	[B03]	Masterarbeit Turnaround - Proposal - Marc Schmid 05.09.7208 - 101109 - Einreichung IGW - mit Kommentaren	PDF (DOCX)	13
Projektbeschreibung	[B04]	Masterarbeit Turnaround - Projektbeschreibung - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	2
Interview-Leitfaden	[B05]	Masterarbeit Turnaround - Fragebogen für die halbstandardisierten Interviews - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	3

Ordner	Nr.	Ordner / Datei	Format	Seiten
Interview- Transkripte	[B06]	Masterarbeit Turnaround - Interview 1 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	15
	[B07]	Masterarbeit Turnaround - Interview 2 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	16
	[B08]	Masterarbeit Turnaround - Interview 3 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	11
	[B09]	Masterarbeit Turnaround - Interview 4 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	16
	[B10]	Masterarbeit Turnaround - Interview 5 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	24
	[B11]	Masterarbeit Turnaround - Interview 6 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	19
	[B12]	Masterarbeit Turnaround - Interview 7 - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	13
Interview- Variablen	[B13]	Masterarbeit Turnaround - MAXQDA Text Analyse - Variablen - Marc Schmid 05.09.7208	XLSX	1 Tabelle
Offenes Codie- ren	[B14]	Masterarbeit Turnaround - Memotypen - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	2
	[B15]	Masterarbeit Turnaround - MAXQDA Text Analyse - Marc Schmid 05.09.7208 - 110112 Abschluss Dimensionalisieren	MX4 (MAXQDA)	-
	[B16]	Masterarbeit Turnaround - Analysen nach zweitem Codiergang (Gewichtung und Vergleich zum Vorprojekt) - Marc Schmid 05.09.7208	XLSX	3 Tabellen
Dimension- alisieren nach Gewichten	[B17]	Masterarbeit Turnaround - Dimensionali- sierung nach Gewichten - Marc Schmid 05.09.7208	XLSX	4 Tabellen

Ordner	Nr.	Ordner / Datei	Format	Seiten
Axiales Codieren	[B18]	Masterarbeit Turnaround - MAXQDA Text Analyse - Marc Schmid 05.09.7208	MX4 (MAXQDA)	-
	[B19]	Masterarbeit Turnaround - Axiales Codieren - Entwicklung Codierparadigma - Marc Schmid 05.09.7208	XLSX	4 Tabellen
	[B20]	Masterarbeit Turnaround - Liste der Codierungen - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	149
	[B21]	Masterarbeit Turnaround - Liste der Memos - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	17
	[B22]	Masterarbeit Turnaround - Gemeinde-Turnaround-Prozesse der Einzelfallauswertungen - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	9
Forschungsbericht	[B23]	Masterarbeit Turnaround - Forschungsbericht - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	106
	[B24]	Masterarbeit Turnaround - Gemeinde-Turnaround-Geschichte - Marc Schmid 05.09.7208	PNG (VSD)	-
Mentoring	[B25]	Masterarbeit Turnaround - Mentoringprotokoll - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	4
	[B26]	Masterarbeit Turnaround - 100827 Protokoll Mentoringtreffen Proposal - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	2
	[B27]	Masterarbeit Turnaround - 101108 Protokoll Mentoringtreffen Codieren - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	4
	[B28]	Masterarbeit Turnaround - 110216 Protokoll Telefon axiales Codieren - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	4
Literatur	[B29]	Masterarbeit Turnaround - Literaturnotizen - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (DOCX)	24
Planung	[B30]	Masterarbeit Turnaround - Planung und Aufwandschätzung - Marc Schmid 05.09.7208	PDF (XSLX)	1



Ordner	Nr.	Ordner / Datei	Format	Seiten
Logo	[B31]	Masterarbeit Turnaround - Logo - Marc Schmid 05.09.7208	PNG	-
Software	[B32]	MAXQDA10_Demo	EXE	-
	[B33]	f4-v31	EXE	-

Tab. 11: Inhalt Anhang B: Empirische Daten und Dokumentation auf CD

## Verwendete Formate:

- DOCX: Microsoft Word 2010
- EXE: Windows Executable (Windows Vista, Windows 7)
- MSG: Microsoft Outlook 2010
- MX4: VERBI MAXQDA 10
- PDF: Adobe Acrobat Reader X
- PNG: Portable Network Graphics (Bilddatei)
- XSLX: Microsoft Excel 2010
- VSD: Microsoft Office Visio 2007

### 8.3 Anhang [A01]: Einzelfallauswertungen Interviews

#### 8.3.1 Interview 1: Von innen nach Aussen

<b>Titel des Interviews</b>	Von Innen nach Aussen
<b>Deckname des Interviewten</b>	Marcel Koller
<b>Datum des Interviews</b>	27. November 2009
<b>Name der Interviewer</b>	Frank Köhler und Marc Schmed

Tab. 12: Übersicht Interview 1

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1:

Axiales Codier-paradigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	Gemeindespaltung, ohne Leitung
		Ziele Endzustand / Endzustand	Auftragsorientierte, stark wachsende Gemeinde mit vielen angegliederten Institutionen
		Entwicklungsschritt	In 15 Jahren von traditionell zu fortgeschritten pragmatisch evangelikaler Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	Krise, quantitativer Rückgang
		Aktivitäten	Gemeindeleiterwechsel
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Investitionsbereitschaft, Change Know-how
		Gemeindeleitung	-
		Gemeindemitglieder	Müssen einbezogen werden, schätzen Führung
Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	pointiert Evangelisation
		Gemeindeleitung	-
		Gemeindemitglieder	Durstig machen, gären lassen und Triebkraft nutzen

	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	Konzepte, persönliche Erlösung, Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag
		Strategien	Innen nach Aussen, Kontinuität / Prozess
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	-
		Umgang mit ...	Finanzen
		Veränderungsaktionen	Mitgliederentwicklung, Tools anwenden
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	Starkes quantitatives und qualitatives Wachstum
		Gemeindeleben	Gesellschaftsrelevanz durch Grösse / Institutionen
		Schwerpunkt	Missionarische Ausrichtung
		Struktur	Parallelstrukturen / Profilierung, Professionalisierung, steigende Komplexität

Tab. 13: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1 als Tabelle

### 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround

Der erfolgreiche Turnaround in der Gemeinde von Marcel Koller beginnt mit dem Gemeindeleiterwechsel vor 15 Jahren, als die Gemeinde mit 60 Mitgliedern in einer grossen Krise steckte und vom Umfeld nicht wahrgenommen wurde. Sie entsprach einer traditionell evangelikalen Gemeinde<sup>120</sup> und entwickelte sich zu einer stark wachsenden, pragmatisch evangelikalen Gemeinde mit 13 Vollzeitstellen, Lebensberatungs- und Seelsorgezentrum, Kindertagesstätte sowie mehreren angegliederten Stiftungen.

<sup>120</sup> Die Bezeichnungen traditionell evangelikale, pragmatisch evangelikale und jungevangelikale Gemeinde werden in Anlehnung an den Vergleich und die Gegenüberstellung von den drei grossen Gemeindeausprägungen seit 1950 durch Robbert Webber (2002:16ff.) verwendet.. Eine Auflistung und Gegenüberstellung von 12 charakteristischen Merkmalen liefert Webber in *The Younger Evangelicals. Facing the Challenges of the New World* auf Seite 18.

Die **traditionell evangelikalen Gemeinden** entstanden nach dem zweiten Weltkrieg (ca. ab 1950) unter der Anführung von Billy Graham. Charakteristische Merkmale von ihr sind, dass sie pastorenzentriert und gesetzlich ist, eine rationale Weltanschauung vertritt und mittels Massenveranstaltungen evangelisiert.

Die **pragmatisch evangelikalen Gemeinden** entstanden ab den 70er Jahren unter der Anführung von Bill Hybels. Ihre charakteristischen Merkmale sind ihre sucherorientierten Gottesdienste, die Angebots- und Programmorientierung, der pastorale Führungsstil als Manager der Gemeinde sowie ihre suburbane und marktorientierte Ausrichtung, die sich häufig in der Form von Mega-Churches äussert.

Die **jungevangelikalen Gemeinden** entstehen etwa seit dem Beginn des 21. Jh. in der Postmoderne unter der Anführung von Brian McLaren. Ihre charakteristischen Merkmale sind organische Strukturen, inkarnierende und gesellschaftsdurchdringende Evangelisationsmethoden und die meist kleinen aber interkulturellen Zusammenkünfte.

## 2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser

Der entstandene Druck aufgrund der Gemeindespaltung, die fehlende pastorale Leitung und der daraus resultierende quantitative Rückgang führte zur Veränderungsbereitschaft der Gemeindeglieder und zum ausschlaggebenden Gemeindeleiterwechsel:

Marcel Koller: Einzelne, vor allem eine Person ganz stark, ein sehr, ein guter Denker, der hat intensiv an dieser Frage gearbeitet, wie können wir aus dieser enormen Sackgasse herauskommen. Und mir war es auch klar, wir werden mit der Zeit zumachen oder noch mal neu starten. ...

Interviewer: Und das wurde in dem Fall auch von der Gemeinde geteilt? Die haben gesagt: Jetzt muss etwas ändern.

Marcel Koller: Ja, ja (Koller 2009: Absatz 30,33-34).

## 3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren

Der Gemeindeleiter ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor im Veränderungsprozess, weil er die Veränderungsnotwendigkeit sieht, das notwendige Change Know-how mitbringt und sich stark investiert:

Also, das sind ganz viele Faktoren. Das hat schlicht und einfach damit zu tun, dass ich wahrscheinlich, das ist jetzt eben blöd, wenn ich das sage, mit mir jemand gefunden wurde, der bereit war, in das hineinzustehen und der auch gewisse Voraussetzungen gehabt hat für einen Turnaround (Koller 2009: Absatz 42).

Die Gemeindeglieder wurden veränderungsbereit und „durstig“ gemacht, in den Veränderungsprozess einbezogen und schätzten schliesslich die klare Führung.

## 4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen

Die auf managerweise geführte Gemeinde orientiert sich sehr stark an Konzepten, insbesondere der persönlichen Erlösung und pointiert deshalb die Evangelisation als ihren Auftrag. Bevor strukturelle oder organisatorische Veränderungen durchgeführt werden können, muss der Mensch geistlich erneuert werden. Die Veränderung geschieht damit von innen nach aussen:

Innen nach aussen und unten nach oben. Ganz, ganz, ganz, ganz, ganz entscheidend! Innen nach aussen heisst von den geistlichen Werten, von der geistlichen Faszination über der Kernbotschaft, dort musst du anfangen. Immer wieder, auch kirchengeschichtlich, immer wieder (Koller 2009: Absatz 48).

Das kontinuierliche Vorgehen in allen Veränderungen ist prozesshaft, fokussiert und sehr gründlich.

## 5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion

Nachdem gemeinsam der Auftrag mit dem Schwerpunkt der Evangelisation definiert wurde, konnte die Strategie definiert werden. Um die Mitglieder in der Jüngerschaft und dem geistlichen Wachstum zu fördern, werden insbesondere Kurse angeboten.

**6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Nebst dem ausserordentlich starken quantitativen und auch qualitativen Wachstum hat sich die Gemeinde wirksam missionarisch ausgerichtet. Ihr stark gelebter Auftrag alle Menschen zu Jüngern zu machen und die Jüngerschaft zu fördern bestimmt ihre Aktionen und prägt die Mitgliederentwicklung. Um die Herausforderung und Komplexität aufgrund der Gemeindegrösse zu bewältigen, fand strukturell eine ausgeprägte Professionalisierung und Parallelisierung statt und folgt damit dem Prinzip des Teilens und Herrschens:

Fangen wir jetzt beim Wort Komplexität an: Um der Komplexität zu begegnen, ist ein erster Grundsatz: Entflechten, entflechten, entflechten, entflechten. ... Entflechten hat für uns geheissen, in Parallelstrukturen zu denken und zu arbeiten. Das heisst für uns: Junge - junge Erwachsene, eine eigene Gemeinde und es darf eine eigene Gemeinde sein, wir wollen eine eigene Gemeinde. Was heisst Eigene? Sie leben selber, sie funktionieren, sie organisieren, sie sind sich selbst. Und dann die ganze Teenie-Church ... Also nur in eigenen Gefässen kannst du es handhaben und bleibt es wachstumsfähig. ... Und diese Struktur hat sich von daher stark verändert (Koller 2009: Absatz 68).

Die neuen angegliederten sozialen Institutionen tragen zur Bekanntheit in der Öffentlichkeit und zur Gesellschaftsrelevanz der Gemeinde bei.

**Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 1:**

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 1 das folgende Schaubild:

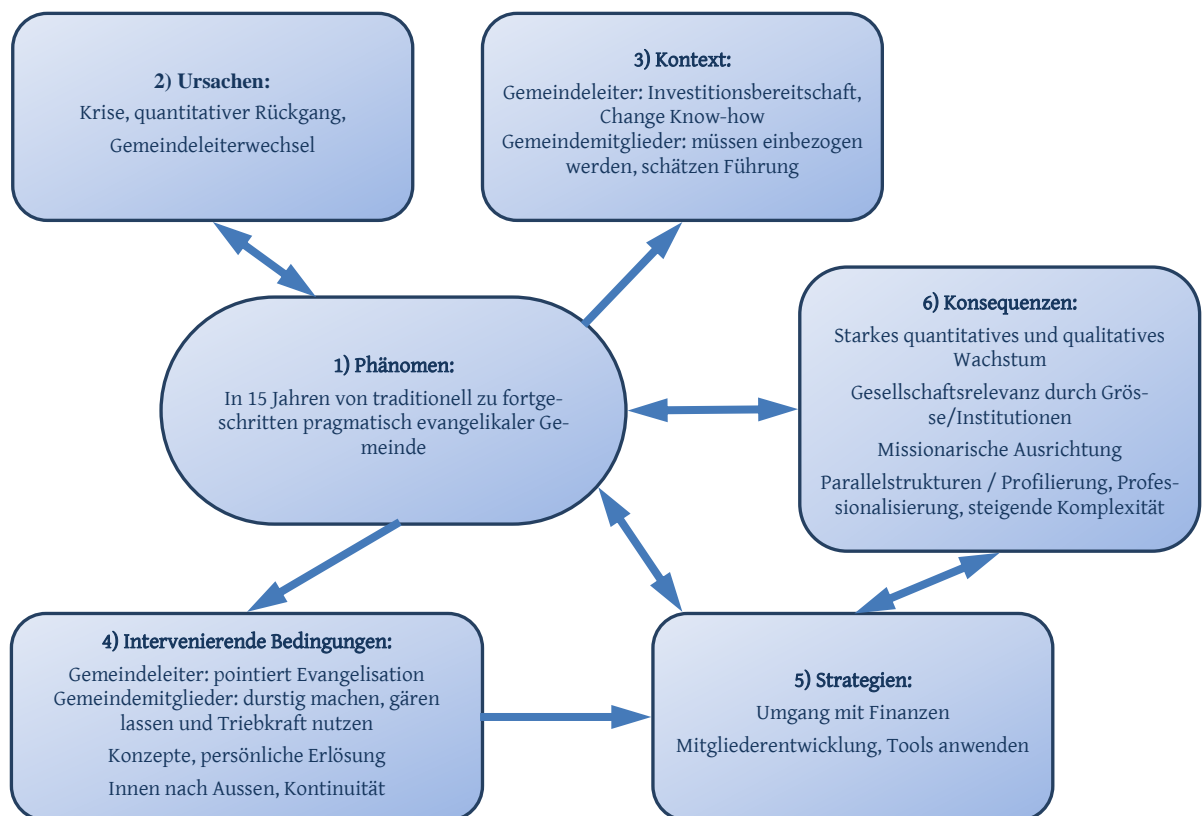


Abb. 18: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 1 als Schaubild

**Evaluation Interview 1:**

Die Phase der Krise und des quantitativen Rückgangs führte zu Spaltungen in der Gemeinde und auch zu einer Zeit ohne Gemeindeleiter. Diese Faktoren waren wesentlich um den Turnaround auszulösen. Die übrig gebliebenen Gemeindemitglieder wurden dadurch veränderungsbereit, sodass sie dankbar im Veränderungsprozess mitmachten. Nach dem Gemeindeleiterwechsel folgte eine nach innen gerichtete Phase der geistlichen Erneuerung und ein Auftragsformulierungsprozess. Im Bereich der Mitglieder-Gewinnung und -Entwicklung ist das prozesshaft aufbauende Angebot und das kontinuierliche Vorgehen ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Als Konsequenz erreichte die Gemeinde eine überdurchschnittliche Grösse. Ab 250 Gemeindemitgliedern nahm die Komplexität so stark zu, dass auf Parallelstrukturen (parallele Angebote für Teens, junge Erwachsene und Erwachsene) gewechselt wurde, um der Herausforderung zu begegnen und weiter skalieren zu können. Um die Übergänge zwischen diesen Gefässen zu erleichtern, wurden diverse Kontakt- und Integrationstools bereitgestellt.

So entstand eine stark wachsende, auftragsorientierte Gemeinde mit vielen angegliederten Institutionen. Die missionarische Ausrichtung, die Gemeindegrösse und die angegliederten Institutionen tragen zu der Gesellschaftsrelevanz bei und führten zu ihrer grossen Bekanntheit in der Öffentlichkeit.

### 8.3.2 Interview 2: Reformprogramm Kirche Zukunft

<b>Titel des Interviews</b>	Reformprogramm Kirche Zukunft
<b>Deckname des Interviewten</b>	Herbert Meier
<b>Datum des Interviews</b>	30. November 2009
<b>Name der Interviewer</b>	David Staub und Sarah Fong

Tab. 14: Übersicht Interview 2

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 2:

Axiales Codier-paradigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	programm- und angebotsorientierten Mitarbeitergemeinde
		Ziele Endzustand / Endzustand	inkarnierende und gesellschaftsdurchdringende Gemeinde
		Entwicklungsschritt	Mehrere frühere Veränderungsprozesse, seit 2 Jahren unterwegs von einer programm- und angebotsorientierten Mitarbeitergemeinde zu einer inkarnierenden und gesellschaftsdurchdringenden Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	Spirituelle Stagnation
		Aktivitäten	Analyseergebnisse
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	muss leiten / vorangehen (unterstützend)
		Gemeindeleitung	-
		Gemeindemitglieder	müssen einbezogen werden, sind der Veränderungsinitiator

Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	fördert Veränderungen / setzt Basis frei
		Gemeindeleitung	muss mitmachen
		Gemeindemitglieder	durstig machen, gären lassen und Triebkraft nutzen
	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	Analyseergebnisse, Realität wahrnehmen
		Strategien	Kontinuierliche Veränderung (dran bleiben)
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	-
		Umgang mit ...	-
		Veränderungsaktionen	Situations- / Kontextanalyse durchführen, Persönliche Beziehungen / Quartierarbeit
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	-
		Gemeindeleben	Kultur- / Gesellschaftsrelevanz
		Schwerpunkt	Missionarische Ausrichtung
		Struktur	Organisch / Wachstümlich

Tab. 15: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 2 als Tabelle

### 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround

Die Gemeinde hatte sich bereits seit den 70er Jahren in mehreren Veränderungsprozessen von einer traditionellen leiterzentrierten Gemeinde zu einer programm- und angebotsorientierten Mitarbeitergemeinde entwickelt. Der genauer untersuchte Zeitabschnitt beginnt vor zwei Jahren, als die Gemeinde einen Veränderungsprozess mit den Phasen Planung, Analyse, Visionsentwicklung und Umsetzung projektmässig initiierte. In der erst gerade gestarteten Umsetzungsphase sucht und entwickelt sie ihre Relevanz in der Gesellschaft, indem sie Beziehungen fördert und so als positive und evangelistische Kraft wahrgenommen werden will:

Aber wir haben wie das Gefühl, es sollte auch noch eine stärkere Verbindung auch geben mit dem Dorf oder mehr Beziehungen. Auch die Bedürfnisse der Leute vom Dorf wahrnehmen, herausfinden und auch mit den Ressourcen des Evangeliums, die wir haben zusammenzubringen (Meier 2009: Absatz 41).

Die Gemeinde ist also unterwegs von einer programm- und angebotsorientierten Mitarbeitergemeinde zu einer inkarnierenden und gesellschaftsdurchdringenden Gemeinde.



## 2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser

Der Auslöser für den untersuchten Veränderungsprozess war eine Kombination von spiritueller Stagnation und den Erkenntnissen aus einer Gemeindeanalyse:

Und ich glaube, an diesem Punkte waren wir auch wieder vor etwa zwei Jahren. Ja, merken es stagniert, oder wir kommen bei dieser Spiritualität, das wissen wir schon länger, das wissen wir schon, hat schon das Gemeindeprofil drei Jahre vorher gezeigt, dass es nicht so hoch entwickelt ist. ... Das, eine gewisse Ernüchterung und ja, wo man sich auch fragen muss, was da läuft, was abgeht, oder (Meier 2009: Absatz 39).

Die Situations- und Kontextanalysen zu Beginn des Veränderungsprozesses verstärkten anschließend diese initialen Auslöser.

## 3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren

Der Veränderungsinitiator im Prozess sind die Gemeindemitglieder, wenn auch dieser von der Gemeindeleitung initiiert wurde. Der Gemeindeleiter leitet, indem er wenige essenzielle Strukturen vorgibt und die Gemeindemitglieder als Triebkraft in den Veränderungsprozess einbindet.

## 4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen

Der Gemeindeleiter begünstigt Veränderung, indem er die Basis mit Analyseergebnissen inspiriert, ihre Ideen „gären“ lässt und diese dann keimen und von ihr umgesetzt werden:

Und wie den Ball den Leuten einmal zuzuspielen und schauen was passiert, oder. Und es hätte sein können, dass überhaupt keine Resonanz kommt, oder. Das Risiko gingen wir ein. Es kam Resonanz, es sind jetzt etliche Projektgruppen am Laufen, aber es ist jetzt weniger so, dass wir, wir dann quasi von oben herab sagen: Und jetzt müssen wir unbedingt da und wer wäre parat, und so. Sondern was gärt, was keimt bei den Leuten? ... Bottom-up und nicht top-down. Also nicht hierarchisch sondern wachstümlich, oder (Meier 2009: Absatz 47).

Gleichzeitig wird die gesamte Gemeindeleitung einbezogen und damit der Prozess breit abgestützt:

Also was sicher einfach wichtig ist. Ist das Einbinden von allen massgeblichen Kräften. Also gerade auch jetzt auf der Leitungsebene (Meier 2009: Absatz 102).

## 5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion

Als Basis für die weiteren Veränderungsaktionen dient eine Situations- und Kontextanalyse. Als Folge daraus wird das Netz einer tragenden Gemeinschaft aktiv gefördert, indem persönliche Beziehungen gepflegt werden (Quartierarbeit). Wo hilfreich werden unterstützende Tools<sup>121</sup> eingesetzt.

---

<sup>121</sup> Damit sind Tools wie Projektwerkzeuge zur Gemeindeentwicklung, die Hilfsmittel der NCD oder z. B. Unterlagen von Willow Creek gemeint.

### 6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen

Die Gemeinde entwickelte eine neue Sicht der Sendung ihrer Mitglieder unter die Mitmenschen in ganz verschiedenen dienenden Funktionen in die Gesellschaft und wird deswegen auf eine neue Weise wahrgenommen:

Ich denke, dass wir verstärkt (kleine Pause) wahrgenommen werden, dass man auch nicht eine Wertung macht, dass wenn jemand sich z. B. jetzt sich im Gemeinderat, in der Schulpflege engagiert, dass man sagt, dass ist sein Engagement für die Gemeinde ... Also das ist auch so einwenig auch ein Ziel, die Relevanz, die Verankerung im Dorf, das Leben im Dorf mitzuprägen vom Evangelium her und dies als (kleine Pause) dass wir in dieser Dorfgemeinschaft auch als positive Kraft wahrgenommen werden, vermehrt. Und ich denke, dass wir auf diesem Weg einige Schritttchen gemacht haben, aber eben, wie gesagt das ist sicher etwas, dass weitergehen muss und soll (Meier 2009: Absatz 78).

Im Bereich des qualitativen und quantitativen Wachstums konnte die Gemeinde in dieser seit Kurzem laufenden Veränderungsphase noch nicht merklich Fortschritte erzielen.

#### Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 2:

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 2 das folgende Schaubild:

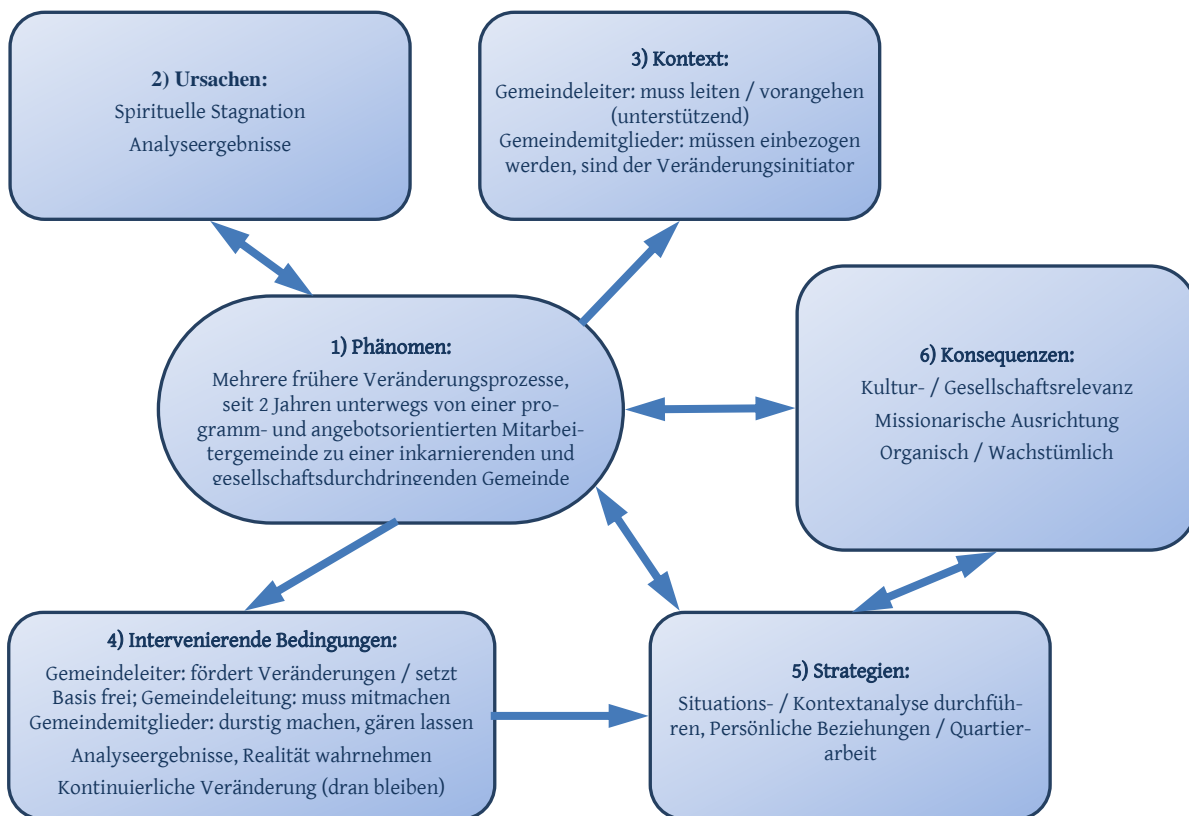


Abb. 19: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 2 als Schaubild

### Evaluation Interview 2:

Im Vergleich vom Übergang von einer traditionellen zu einer pragmatischen Gemeinde gegenüber dem Übergang einer pragmatischen Gemeinde (programm- und angebotsorientierten Mitarbeitergemeinde) zu einer jungewangelikalen Gemeinde<sup>122</sup> (inkarnierende und gesellschaftsdurchdringende Gemeinde) scheinen sich die Ursachen und auch die Rolle der Gemeindemitglieder deutlich zu unterscheiden. Im vorliegend untersuchten Fall war weder eine Krise noch ein Gemeindeleiterwechsel der Auslöser, sondern die Erkenntnis der spirituellen Stagnation, respektive Analyseergebnisse, welche dies aufzeigten. In früheren Veränderungsprozessen dieser Gemeinde, als der Übergang von einer traditionellen zu einer pragmatischen Gemeinde erfolgte, waren die Faktoren Druck und Gemeindeleiterwechsel jedoch wesentlich gewesen.

Im Gegensatz zu den anderen analysierten Gemeinden kann diese Gemeinde als Konsequenz aus dem aktuellen Veränderungsprozess noch kein grosses quantitatives noch ein deutlich qualitatives Wachstum verzeichnen. Dies, weil der Prozess erst gerade begonnen hat und die Auswirkungen noch nicht wirklich ersichtlich sind. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen der Gemeinde und ihrer bisherigen Kontinuität wird wohl aber auch dieser Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen. Ihre neue Sicht des Reich Gottes sowie der Einfluss und die Involvierung der Gemeindemitglieder sind bereits beachtlich fortgeschritten.

---

<sup>122</sup> Die Bezeichnungen jungewangelikale Gemeinde wird in Anlehnung an den Vergleich und die Gegenüberstellung von den drei grossen Gemeindeausprägungen seit 1950 durch Robbert Webber (2002:16ff.) verwendet. Eine Kurzbeschreibung der Ausprägungen befindet sich in der Fussnote des Abschnitts 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround von Interview 1.

### 8.3.3 Interview 3: Reintegration der Jugendbewegung

<b>Titel des Interviews</b>	Reintegration der Jugendbewegung
<b>Deckname des Interviewten</b>	Georg Neukomm
<b>Datum des Interviews</b>	3. Dezember 2009
<b>Name der Interviewer</b>	Thomas Schnyder und Christian Stäheli

Tab. 16: Übersicht Interview 3

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 3:

Axiales Codierparadigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	traditionelle Formen, Gesetzmäßigkeit
		Ziele Endzustand / Endzustand	angebotsorientierte und nach aussen geöffnete Gemeinde
		Entwicklungsschritt	In 8 Jahren von traditionell zu pragmatisch evangelikaler Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	quantitativer Rückgang, Schmerz
		Aktivitäten	Jugend, Gemeindeleiterwechsel
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Leiterperson an sich, Veränderungserlebnisse
		Gemeindeleitung	-
		Gemeindemitglieder	-
Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	pointiert Evangelisation, visionär und mutig leiten
		Gemeindeleitung	braucht Einheit für Veränderung
		Gemeindemitglieder	-

	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag
		Strategien	Behutsames Vorgehen
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	in der Evangelisation
		Umgang mit ...	-
		Veränderungsaktionen	(Re-) Integration der Jugend, Lebensnaher Predigtstil
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	Quantitatives und qualitatives Wachstum
		Gemeindeleben	Form / Stil, Gottesdienst
		Schwerpunkt	Missionarische Ausrichtung
		Struktur	-

Tab. 17: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 3 als Tabelle

### 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround

Die Gemeinde von Georg Neukomm war bei seiner Ankunft noch eine gesetzliche und traditionelle<sup>123</sup> Gemeinde mit etwa 150 Mitgliedern. In den acht Jahren des Turnarounds wandelte sie sich zu einer modernen, angebotsorientierten, frischen, fröhlichen und einladenden Gemeinde. Sie wuchs zuerst stark und blieb dann in den letzten Jahren konstant bei einer Anzahl von 250 Gemeindemitgliedern.

### 2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser

Der quantitative Rückgang, weil die Jungen nach der Konfirmation die Gemeinde jeweils verliessen, und die daraus folgende Überalterung der Gemeinde löste in der Gemeindeleitung und einem weiten Teil der Gemeindemitglieder einen tiefen inneren Schmerz aus:

Die Leitung der Gemeinde, und ich würde auch sagen ein rechter Teil der Gemeinde, hat einen immer grösseren Schmerz empfunden. Sie haben wie nicht mehr gewusst, wie machen wir das, damit die jungen Leute das ansprechend finden, gerne kommen und gerne bleiben. Das dünkt mich, wenn wir von Turnaround reden, ist das eines der ganz wesentlichen Elemente (Neukomm 2009: Absatz 24).

Zusammen mit dem Gemeindeleiterwechsel und der Reintegration einer parallel gestarteten Jugendbewegung konnte der Veränderungsprozess initialisiert werden:

<sup>123</sup> Es handelte sich um eine traditionelle Gemeinde mit Orgelmusik, Gitarrenchörli und Flötenchörli.

Der zweite Faktor war, könnte man sagen, gemeindeextern: der Start des Jugendgottesdienst. ... Der dritte Faktor war die neue Leitung, also der neue Prediger, der kam. Und die beiden Sachen, dass der Jugendgottesdienst entstanden ist und ein neuer Gemeindeleiter gekommen ist, die waren magisch für die Gemeinde. Das war eine super Kombination. Ich würde sagen, das waren die entscheidenden Faktoren (Neukomm 2009: Absatz 28).

### **3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren**

Bei diesem Turnaround spielt der neue Gemeindeleiter die Hauptrolle, weil er erkannte, dass die Gemeinde verkümmern und die neue Jugendbewegung zu einer selbstständigen Gemeinde werden würde, wenn nicht ihre Dynamik als treibende Veränderungskraft für die Gemeinde genutzt werden könnte:

[Der Gemeindeleiter] merkte, oh, da gibt es einen Jugendgottesdienst und er wusste, ich möchte nicht, dass der Jugendgottesdienst einfach eine Jugendgemeinde wird, sondern lässig wär, wenn es einmal anders laufen würde, als es sonst oft läuft in so Situationen. Nämlich, dass es wirklich einen Zusammenfluss gibt, einen Rückfluss in die Gemeinde. Und das Element ist bei ihm einfach aus seiner Lebenserfahrung gekommen. Also im Sinn von Inspiration aus seiner eigenen Beobachtung, langjähriger Beobachtung (Neukomm 2009: Absatz 34).

Zudem liess sich der Gemeindeleiter von Gott führen und war bereit Gottes Wege zu gehen. Er hatte selbst Veränderungen erfahren und brachte so nützliches Change Know-how mit.

### **4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen**

Aus dem fünffachen Dienst wurde durch den Gemeindeleiter insbesondere die Evangelisation hervorgehoben und priorisiert:

Was ich aber weiss, was ich sehr begrüsse, und ich versuche Veränderungen einzuleiten, das sind alle Veränderungen, die uns unseren Gemeindezielen, also dem fünffachen Auftrag, näher bringen: Anbetung, Evangelisation, Jüngerschaft, Dienst und Gemeinschaft. Vor allem im evangelistischen Bereich, also alles, was ich das Gefühl habe, macht uns effektiver in der Evangelisation und im Heraustreten (Neukomm 2009: Absatz 22).

Die Gemeindeleitung tauschte viel miteinander aus, war eine Einheit und hat einander getragen. Trotz der vielen Veränderungskonzepte und Ideen war es wichtig, behutsam vorzugehen und eine klare Fokussierung auf die Vision und den Auftrag zu behalten:

... es gibt so viel Möglichkeiten und wir sind dauernd am Herausfinden: Welche dieser Sachen nehmen wir an und welche nicht. Du könntest dich auch verzetteln (Neukomm 2009: Absatz 22).

### **5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion**

Mit der Reintegration der Jugendlichen in die Gemeinde wurden gleichzeitig Form und Stil des Gottesdienstes modernisiert. Dabei wurde besonders beachtet, dass die Predigt alltagsbezogen war und den Zuhörern aller Generationen reale Lebenshilfe bot:

Ich habe heute noch von älteren Semestern, die sagen danke, dass sich unser Predigtstil verändert hat. Dass wir über das wirkliche Leben reden und nicht

einfach nur Theologie drätschen. Theologie ist ganz wichtig, aber dass wir das wirklich lebensrelevant versuchen zu predigen (Neukomm 2009: Absatz 40).

**6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Die Gemeinde hat eine Phase von starkem quantitativen Wachstum erlebt, das von geistlicher Erneuerung begleitet war. Die grösste Auswirkung ist aber die Umstellung von Form und Stil hin zu einem einheitlichen und einladenden Gottesdienst, welchen die Leute gerne besuchen und auch Freunde mitbringen. Obwohl die missionarische Ausrichtung der Gemeinde ein zentrales Anliegen wurde, hat sich ihre Ausstrahlung in die Gesellschaft und ihre Reich Gottes Sicht gegenüber der Welt nicht sehr umfassend verändert.

**Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 3:**

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 3 das folgende Schaubild:

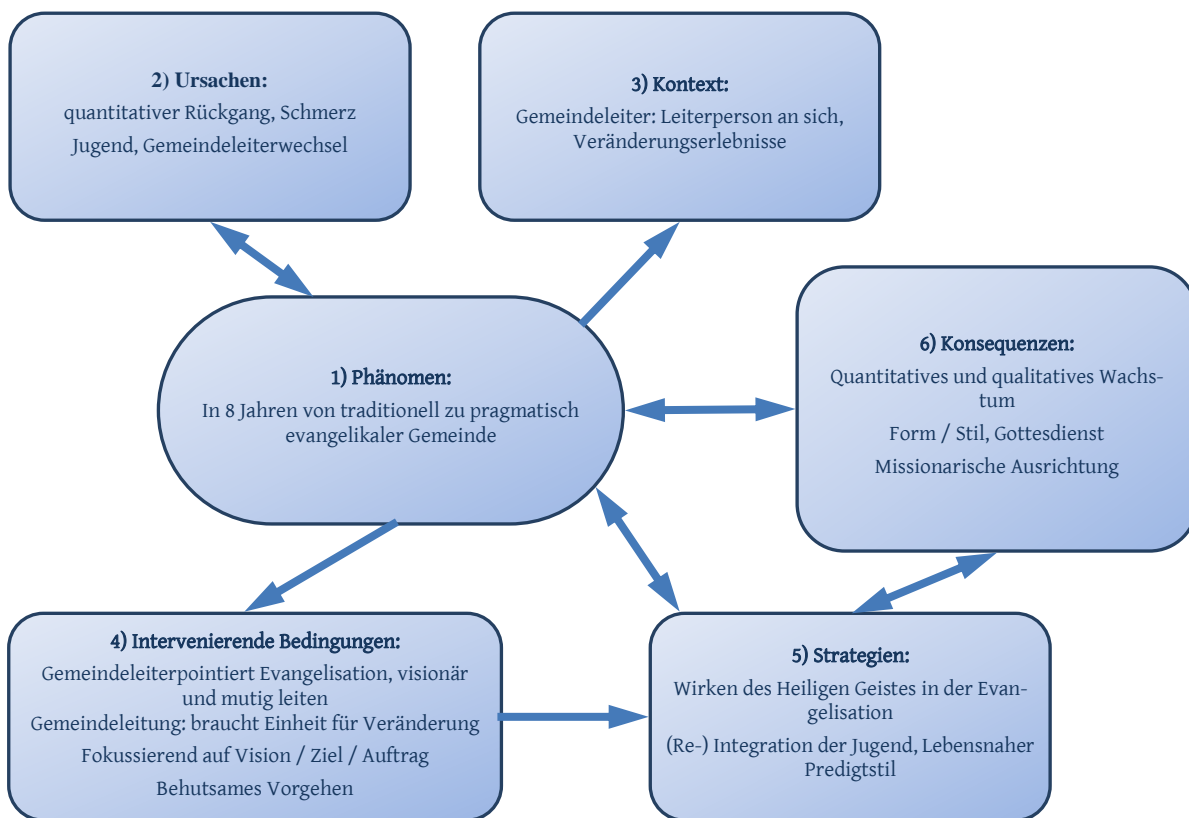


Abb. 20: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 3 als Schaubild

**Evaluation Interview 3:**

Im vorliegenden Fall ist die gelungene Aktion die Dynamik der neu entstandenen regionalen Jugendbewegung zu nutzen und Jugendliche aus der parallel laufenden Jugendbewegung in die Gemeinde zu integrieren beachtlich. Zusammen mit den anderen Ursachen (quantitativer Rückgang und Schmerz) löste dies den Turnaround aus und brachte insbesondere grosse Bewegung

und viel Energie in den gesamten Prozess. Die traditionellen Formen und die einstige Gesetzlichkeit wurden so zu einer angebotsorientierten und nach aussen geöffneten Gemeinde überführt.

Aus den vorliegenden Beispielen handelt es sich in diesem Fall um die einzige Gemeinde, die sich im Moment leider nicht mehr gross weiter zu entwickeln scheint. Es stellt sich die Frage, ob die aktuelle Stagnation der Gemeinde etwas mit dem von Schwarz (2006) erläuterten Minimumsfaktor (z. B. im Bereich der sozialen Verantwortung, der erfüllten Vision oder auf der Leiterebene) zu tun haben könnte oder ob als nächstens ein Prozess hin zu einer inkarnierenden und gesellschaftsrelevanteren Form einer jungewangelikalen Gemeinde ansteht. Ganz sicher ist aber ein Auftrags-, Ziel- und Visionsprozess notwendig, der wahrscheinlich mit einer Situations- und Kontextanalyse verbunden werden müsste und der Gemeinde die Richtung für die Weiterentwicklung mit den nächsten Schritten aufzeigen wird.



### 8.3.4 Interview 4: Strategische Transformation in den lokalen Quartier-Kontext

<b>Titel des Interviews</b>	Strategische Transformation in den lokalen Quartier-Kontext
<b>Deckname des Interviewten</b>	Sam Singer
<b>Datum des Interviews</b>	7. Dezember 2009
<b>Name des Interviewers</b>	Rico Trottmann

Tab. 18: Übersicht Interview 4

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 4:

Axiales Codier-paradigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	traditionell-konservativ, eigene Subkultur
		Ziele Endzustand / Endzustand	multikulturell offene und gesellschaftsverankerte Gemeinde
		Entwicklungsschritt	In 8 Jahren von einer traditionell-konservativen zu fortgeschritten pragmatisch evangelikalischen Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	Druck / Schmerz
		Aktivitäten	Gemeindeleiterwechsel, Analyseergebnisse
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Leiterperson an sich
		Gemeindeleitung	entscheidet und führt klar, sieht Veränderungsnotwendigkeit
		Gemeindemitglieder	schätzen Führung und Veränderung, brauchen Veränderungsbereitschaft
Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	braucht viel Energie
		Gemeindeleitung	muss eine Vision haben / entwickeln
		Gemeindemitglieder	-

	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	-
		Strategien	Behutsames Vorgehen, Neues als Ergänzung zum Bestehenden
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	-
		Umgang mit ...	Erfolgen, Widerstand, Kritik
		Veränderungsaktionen	Situations- / Kontextanalyse durchführen, Ziele formulieren / Strategie entwickeln, Informieren und Kommunizieren
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	Quantitatives Wachstum
		Gemeindeleben	Kultur- / Gesellschaftsrelevanz, Öffnung der Theologie
		Schwerpunkt	Missionarische Ausrichtung
		Struktur	-

Tab. 19: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 4 als Tabelle

### 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround

Die Gemeinde von Sam Singer veränderte sich während den untersuchten 8 Jahren in einem strukturierten Veränderungsprozess von einer traditionell-konservativen und insbesondere in ihrer eigenen Subkultur abgekapselten Gemeinschaft hin zu einer multikulturellen, offenen und im Quartier verwurzelten Gemeinde. Charakteristisch für diesen Turnaround-Prozess ist, dass versucht wurde, das wahre Erbe aus der Vergangenheit der Gemeinde zu bewahren und in die Zukunft mitzunehmen:

Wir wollten nicht alle Leute aus dem Boot werfen und einfach neu anfangen. Wir wollen nicht einfach eine neue Gemeinde gründen und die alte einfach sein lassen. Sondern wir wollen gerne mit Liebe, mit Respekt das Erbe der Vergangenheit behalten und in eine neue Richtung weisen (Singer 2009: Absatz 49).

### 2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser

Der Wunsch der Gemeindeleitung die Gemeinde aus ihrer Subkultur herauszubrechen führte zu einem visionären Druck und damit zur sorgfältig ausgewählten Neueinstellung eines Gemeindeleiters als Leader des ersehnten Veränderungsprozesses:

Und die Gemeindeleitung, die war recht gut drauf. Die wusste, dass etwas in der Gemeinde geschehen musste und sie sehnte sich danach ein wenig aus dieser Gemeinde auszubrechen - also nicht als Gemeindeleitung auszubre-

chen, aber ausbrechen aus diesen Strukturen. Und sie haben mich auch bewusst eingestellt als, weil sie wussten, dass ich irgendwie ein Change-Agent werden würde. Sie wussten, dass sie einen Leiter wollten, der diese Gemeinde durch einen Change hindurchführt. Das war schon von Anfang an klar (Singer 2009: Absatz 31).

Die vom Gemeindeleiter mit der gesamten Gemeindeleitung durchgeführte Situations- und Kontextanalyse verstärkte diesen visionären Druck und führte zu einer breit abgestützten Einsicht, dass etwas geschehen müsste:

[Die Ergebnisse der Analyse] hat[ten] zu einem Effekt geführt, dass man gesagt hat: Achtung, es muss etwas passieren. Das hat nachher wie eine Art Reaktion hervorgerufen in der Gemeinde: die Gemeindeleitung will hier die Gemeinde gesellschaftsrelevant machen und wir müssen uns nun positionieren. ... Aber das ist ganz bewusst geführt worden von der Gemeindeleitung. Also das ist nicht automatisch entstanden. Es war nicht die Gemeinde, die kam und sagte: "Wir würden gerne ..." Das ist von mir aus gesehen sowieso etwas, das nicht möglich ist. Eine Gemeinde verändert sich nicht von selbst. Es braucht immer ein gewisses Leiden oder es braucht eine gewisse Vision von der Leitung. Bei uns ist es eindeutig ein visionärer Prozess gewesen, das Leiden das da war, war ja nicht gross. Wir hätten jahrzehntelang weiterfahren können, bis wir alle gestorben wären (Singer 2009: Absatz 39).

### **3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren**

Neben der zentralen Einsicht der Gemeindeleitung, dass grundlegende Veränderung notwendig war, stellten die fundierten Entscheidungen, die klare Führung und die verständliche Kommunikation der Gemeindeleitung wesentliche Erfolgsfaktoren dar. So wurden teilweise Entscheide auf Gemeindeebene bewusst nicht auf eine demokratische Ebene gestellt, um den Fortschritt nicht zu gefährden. Auf der Ebene der Gemeindeleitung wurde jedoch die Einstimmigkeit bei Entscheidungen gesucht oder sonst mit dem Entscheid und der Umsetzung zugewartet.

Die Gemeindemitglieder mussten zuerst für die anstehenden Veränderungen bereit gemacht werden, schätzten aber dann die Führung und Umgestaltung:

Man muss zuerst einmal die Voraussetzungen überhaupt schaffen in einer christlichen Gemeinde, dass die Leute sich verändern wollen. ... Und sie waren froh, dass jemand sie durch diese Prozesse mit Vorsicht hindurchführt (Singer 2009: Absatz 39, 63).

### **4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen**

Um möglichst alle mitzunehmen, wurden ergänzend zum bestehenden Programm neue Angebote offeriert. Dies war sehr Energie fordernd, aber damit sahen die Leute, dass man ihnen grundsätzlich noch nichts wegnehmen wollte:

Man hat das Neue ausprobiert, aber das Alte noch nicht sterben lassen. Es war eine Art wie eine Symbiose von verschiedenen (denkt nach) Ansätzen, die man gleichzeitig stehen lassen musste. Und man durfte nicht einfach das Alte abwürgen. Man musste einfach andere Ansichten eine Zeit lang stehen lassen (Singer 2009: Absatz 75).

Dank dem allmählichen und behutsamen Vorgehen mit den positiv und geschickt kommunizierten Erfolgen wurde die Veränderung automatisch immer stärker und schlussendlich wurde die Ablösung vom Alten möglich:

Und das war enorm wichtig, dass die Leute sich öffneten und dass sie diese Veränderung positiv gesehen haben. Sie haben, sie haben effektiv Erfolge gesehen in diesem Prozess. Wenn man keine Erfolge sieht in einem Veränderungsprozess, dann wird es natürlich schwierig, wenn das zu lange dauert, bis Erfolg kommt (Singer 2009: Absatz 73).

##### **5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion**

Aus den Ergebnissen der Situations- und der Kontextanalyse wurden Ziele formuliert und diese als Vision der Gemeinde beständig kommuniziert, bis sie es aufgenommen haben:

Also wir haben eigentlich [eine] Analyse gemacht, von der Bevölkerung, um unsere Gemeinde neu zu situieren. Wo wir eigentlich hingehören, was wir machen könnten. Das war ein erster Vorarbeits-Schritt, der dazu geführt hat nachher zu einer Schlussfolgerung geführt hat. In dieser Schlussfolgerung konnte man herausfinden: Wir sind in einem Quartier, das multinational ist, das multikulturell ist, das vielseitig ist, das enorme Vielfalt hat. Und das mussten wir der Gemeinde nachher kommunizieren. Und haben gesagt: Schaut, ... (Singer 2009: Absatz 39).

Der Umgang mit positiven Erfolgen wie auch mit Kritik und Widerstand waren entscheidend. Dass die Energie aus Kritik und Widerstand in eine möglichst positive Kraft umgewandelt und in Projekte eingebracht werden konnte, war ein Erfolgsfaktor.

##### **6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Nebst der neuen missionarischen Ausrichtung und dem quantitativen Wachstum ist die Öffnung der Gemeinde in theologischer Hinsicht und auch gegen Aussen unübersehbar. Sie hat eine neue multikulturelle Sicht des Reiches Gottes für ihr Quartier entwickelt und steht nun in konstanter Interaktion mit ihrer Umgebung:

Aber wir haben, denke ich, eine grundsätzlich, äh (denkt nach), eine neue, eine neue, wir haben eine neue Relevanz bekommen im Quartier. Das heisst: Wir sind plötzlich da. Man merkt, dass wir da sind. Wir wollen gerne zu den Leuten und die Leute merken: Die wollen etwas von uns. Und sie wollen gerne, dass wir da über den Glauben reden und so. Die Leute haben uns wahrgenommen. Ich würde sagen, wir haben zwar noch nicht unser Quartier durchdrungen, aber wir sind unterdessen schon mal wahrgenommen worden als Gemeinde (Singer 2009: Absatz 80).

##### **Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 4:**

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 4 das folgende Schaubild:

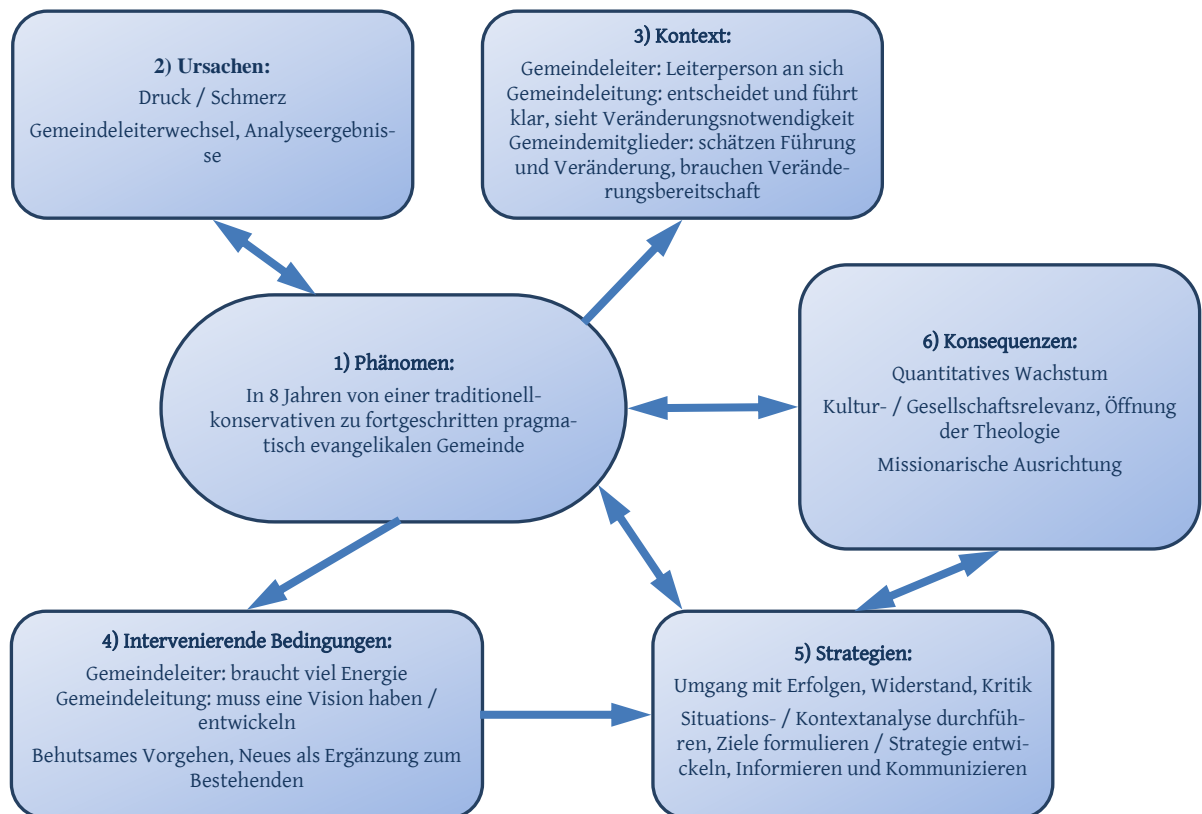


Abb. 21: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 4 als Schaubild

#### Evaluation Interview 4:

Diese Gemeinde hat aus meiner Sicht die grössten theologischen und ideologischen, jedoch nicht strukturellen, Veränderung erlebt. Von einer traditionell konservativen Subkultur ausgehend steht sie nun vor dem möglicherweise folgenden Übergang zu einer jungewangelikalen Gemeinde. Diesen Prozess hat sie in lediglich 8 Jahren durchlaufen und der Gemeindeleiter erwähnt, dass dies sogar noch ein bisschen schneller möglich gewesen wäre.

Nirgendwo sonst wird die Zusammenarbeit zwischen Gemeindeleiter und Gemeindeleitung so deutlich hervorgehoben und auch bei keinem anderen Beispiel hat die Gemeindeleitung einen solch grossen Einfluss auf den Veränderungsprozess genommen und ist dafür mitverantwortlich. Die Gemeinde ist eines der wenigen Beispiele, bei dem die Profilierung oder Parallelisierung im Sinne einer Spezialisierung keine wichtige Rolle spielt.

Im Veränderungsprozess hat es überdurchschnittlich viele Komponenten des klassischen Change Managements der Betriebswirtschaft drin und manche Schritte im Prozess mussten „gemacht“ respektive umgesetzt werden. Dies könnte mitunter auch ein Grund sein, dass der Leiter sehr stark gefordert wurde und zum Teil auch ein bisschen ausgebrannt ist.

### 8.3.5 Interview 5: Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form

<b>Titel des Interviews</b>	Identität und Auftrag ergeben Struktur und Form
<b>Deckname des Interviewten</b>	Werner Wunder
<b>Datum des Interviews</b>	11. Dezember 2009
<b>Name des Interviewers</b>	Marc Schmid und Marco Briotti

Tab. 20: Übersicht Interview 5

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 5:

Axiales Codier-paradigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	traditionell, müde, Konflikte
		Ziele Endzustand / Endzustand	auftragsorientierte wachsende Gemeinde
		Entwicklungsschritt	In 6 Jahren von traditioneller zu programm- und angebotsorientierter Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	Druck / Schmerz
		Aktivitäten	Gemeindeleiterwechsel
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Berufung / Sendung, Fähigkeiten der Leiterperson, verfügt über Change Know-how
		Gemeindeleitung	entscheidet und führt klar, Gabenorientiertes Arbeiten
		Gemeindemitglieder	müssen einbezogen werden
Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Führen durch Verkündigung, hat und vermittelt eine Vision
		Gemeindeleitung	braucht Einheit für Veränderung
		Gemeindemitglieder	-

	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	Durch Gott führen lassen, Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag, Konzepte
		Strategien	Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen), Unten nach Oben (Structure follows Strategy), Alltag mit Glaube verknüpfen, Gleichzeitiges, paralleles Vorgehen
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	als steuernde und waltende Kraft
		Umgang mit ...	Vergangenheit, Ängsten, Widerstand
		Veränderungsaktionen	Gemeinsam Auftrag definieren, Lebensnaher Predigtstil
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	Quantitatives und qualitatives Wachstum
		Gemeindeleben	Form / Stil, Gottesdienst
		Schwerpunkt	-
		Struktur	Gemeindefusion

Tab. 21: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 5 als Tabelle

**1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround**

Die Gemeinde von Werner Wunder erlebte in den 6 Jahren des Turnarounds eine Fusion zweier kleiner Gemeindestrukturen derselben Gesamtkirche, konnte quantitativ und auch qualitativ wachsen. Sie wandelte sich dabei von kleinen traditionellen zu einer mittelgrossen programm- und angebotsorientierten Gemeinde.

**2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser**

Die Gemeindemitglieder der beiden betroffenen Gemeinden waren sehr stark beansprucht und auch müde, weil eine der beiden Gemeindeleiterstelle bereits länger vakant war. Der zweite Gemeindeleiter musste deshalb mit Unterstützung der Gemeindemitglieder die zwei Gemeinden mit je ihren Aussenposten führen und organisieren. Zudem waren diverse Konflikte und Probleme vorhanden, sodass eine Fusion nicht gewünscht aber situationsbedingt vermutbar war:

Diese vier Orte wollten nicht miteinander fusionieren. Sie befürchteten, sie müssen fusionieren, weil sie sonst zu klein würden. Die Befürchtung war, dass <Ort2> ein Jahr vakant war, dass ein Gemeindeleiter kommt und dass er reorganisiert zu einer Hauptgemeinde mit <Ort1> als Aussenstation (Wunder 2009: Absatz 30).

Die Gesamtkirche entsandte aber wiederum zwei Gemeindeleiter auf die vier Standorte, obwohl sie mit ihrer Mitgliederzahl nur noch einen gebraucht hätten, und beauftragte die beiden gemeinsam die Weiterentwicklung der zwei Gemeinden zu regeln.

### **3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren**

Die göttliche Berufung und die Sendung der Gesamtkirche der beiden gabenorientiert arbeitenden und sich sehr gut ergänzenden Gemeindeleiter sind ein wesentliches Merkmal:

Wenn wir zwei Gemeindeleiter wären, dann könnten wir das Dauerdilemma das immer entsteht bei einem Gemeindeleiterwechsel vermeiden. Das Dauerdilemma in unserer Gemeinde ist, der neue Gemeindeleiter bei der traditionellen Gruppe der richtige Gemeindeleiter oder ist er für die innovative Gruppe der rechte Gemeindeleiter (Wunder 2009: Absatz 42).

In der Vorgehensweise sind wir wie Tag und Nacht. Ich bin der strukturierte Typ, ein Stratege, mein Gemeindeleiterpartner ist eher kreativ, impulsiv, er kann einfach mal was aus dem Ärmel schütteln und mal beobachten, was passiert. Wir sind in gewissen Punkten sehr gegensätzlich, aber punkto Gesamtauftrag und gegenseitigem Respekt haben wir beide die gleiche Grundhaltung und wir hatten beide das Gefühl, dass dies ein Weg ist, auf dem uns Gott auch führt oder haben will (Wunder 2009: Absatz 51).

Die totale Investitionsbereitschaft im Sinn von Hingabe an Gottes Pläne, die Fähigkeiten und das Change Know-how der beiden neuen Gemeindeleiter kennzeichneten die visionär und klar führende Gemeindeleitung.

### **4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen**

Bei all den Tätigkeiten liessen sich die beiden Gemeindeleiter sehr stark von Gott leiten und waren bereit ihre eigenen Vorstellungen loszulassen, um Gottes Wege zu gehen:

Gott ist immer bereits am Wirken. Du musst nur hingehen und hinschauen. Aber du musst deine eigene Vorstellung loslassen. Es wird anders kommen, als du meinst. Aber es wird genau das Thema kommen, das sich in deinem Herz bewegt. Du darfst deinem Thema voll vertrauen, dies ist auch Gott in seiner Kraft. Aber es wird sich ganz anders verwirklichen, als du heute denkst. Das habe ich gelernt (Wunder 2009: Absatz 74).

Dabei wurde beachtet, dass das Leitungsverständnis, das Veränderungswissen, die Erfahrung als Prediger und Seelsorger immer zusammengehalten und auf allen Schienen gleichzeitig vorwärtsgegangen werden konnte:

Wir predigten, was wir wussten, wir haben nicht ein System geleitet und dadurch gepredigt, unsere Verkündigung und unsere Seelsorge hat damit fusioniert. Die Leute sagten immer, es sei verrückt was ihr tut, aber ihr habt ein gutes Wort (Wunder 2009: Absatz 49).



Der Auftrag wurde geklärt, bevor irgendwelche strukturellen Änderungen oder gar die Fusion der Gemeindestrukturen eingeleitet wurde. Sie fokussierten die nun folgenden Aktivitäten auf diesen Auftrag und vertrauten dabei der uneingeschränkten Möglichkeit und Kraft Gottes:

Wir fragen nicht, ob es machbar ist, sondern wir fragen, ob wir den Eindruck haben, dass Gott hier etwas von uns will (Wunder 2009: Absatz 99).

##### **5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion**

Die alles prägende Veränderungsaktion war der Entschluss mit den Gemeinden, in einem gemeinsamen Visionsprozess Gottes Auftrag für die Region zu definieren:

Und es war immer klar, diese Gemeinde muss wissen, welchen Auftrag sie heute hat. Das hat die Gemeindeversammlung beschlossen, dass das die richtige Frage ist (Wunder 2009: Absatz 64).

Im Rahmen dieses Visionsprozesses wurde die Identität der Gemeinde bestehend aus den tragenden Werten und tragenden Glaubensinhalten ausgearbeitet. Ergänzt mit einer Vision konnte der neue Auftrag definiert und daraus wieder Ziele und Strategie abgeleitet werden. Obwohl die Werte und Glaubensinhalte erarbeitet wurden um das Erbe der Vergangenheit in die Zukunft mitzunehmen, wurde bewusst keine Vergangenheitsaufarbeitung betrieben.

Noch entscheidender als der Umgang mit Ängsten und Widerstand war die steuernde und waltende Kraft des Heiligen Geistes. Sie ermöglichte viele positive und ermutigende Erlebnisse. Auf die lebensnahe und alltagsbezogene Verkündigung wurde ein Schwergewicht gelegt. Die Predigten wurden so umgestellt, dass sie die Lebenserfahrung und Denkmuster der Zuhörer voll ernst nahmen und diese mit den Kernaussagen des Evangeliums in Berührung brachten:

So haben wir gepredigt; wir haben nicht irgendein Manuskript heruntergelesen, sondern wir haben sorgfältig überlegt, welches Thema, welches Beispiel, welchen Text wir nehmen sollen. Wir haben unsere Werkzeuge der Homiletik angewendet. Aber wir haben es rigoros mit der Hörbesinnung und der Denkweise der jetzigen Leute gekoppelt (Wunder 2009: Absatz 57).

##### **6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Die beiden Gemeindestrukturen wurden zusammengelegt und trugen dazu bei, dass wieder quantitatives Wachstum möglich wurde. Die vielen befreienden Erfahrungen der Gemeindeglieder bestätigen das qualitative Wachstum. Der Gottesdienst hat sich geöffnet und wurde in Form und Stil so umgestellt, dass jedermann willkommen ist und auch nicht gläubige Menschen angesprochen werden.

##### **Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 5:**

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 5 das folgende Schaubild:

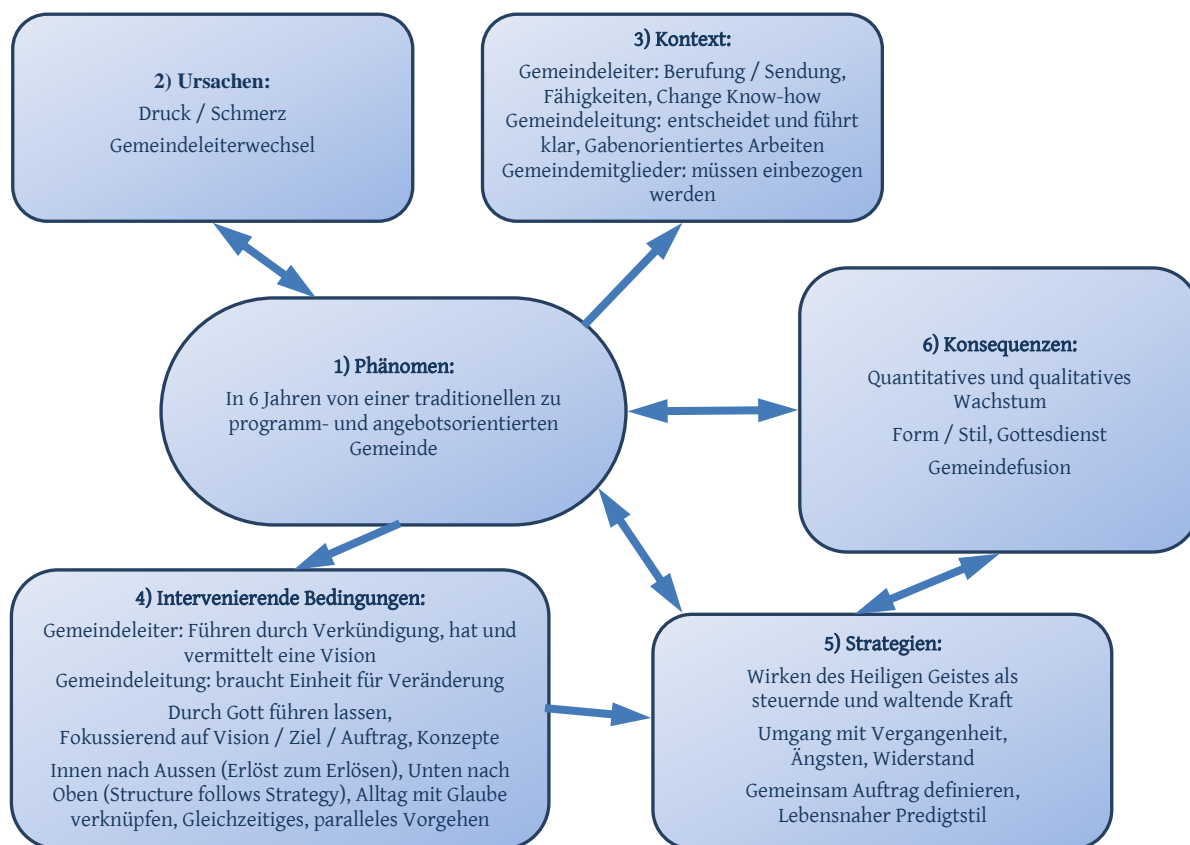


Abb. 22: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 5 als Schaubild

**Evaluation Interview 5:**

Dieser Fall ist ein gutes Beispiel einer erfolgreich verlaufenen Zusammenlegung von mehreren kleinen Gemeinden. Ein Erfolgsfaktor war dabei, dass den Werten ein gewichtiges Augenmerk beigemessen wurde und dass der Grund für die Zusammenführung bei dem herauskristallisierten Wert Familie lag. Obwohl die Gemeindefusion nicht explizit angestrebt wurde, fanden die beiden traditionellen und müden Gemeinden mit ihren Aussenstationen so zueinander.

Diese Gemeinde hat nach dem Veränderungsprozess die am wenigsten ausgeprägte missionarische Ausrichtung gegen Aussen. Dennoch wächst sie auch quantitativ, indem Menschen von ausserhalb neu dazukommen. Dies zeigt, dass es auch heute noch möglich ist, dass Menschen dazukommen, ohne dass man sich explizit nach Aussen richtet. Vielleicht müsste dabei noch berücksichtigt werden, wie viele davon bereits einer anderen Gemeinde angehörten und nun einfach gewechselt haben und wie viele ganz neu zum Glauben gekommen sind.

In diesem Beispiel finden wir besonders viele der Faktoren wieder, die in den anderen Turnarounds von traditionellen zu pragmatischen Gemeinden ebenfalls auftauchen. Es kann festgehalten werden, dass im Vergleich zu den anderen Fällen die Veränderung am umfassendsten erfolgte und alle Bereiche der Gemeindepraxis betroffen waren.

### 8.3.6 Interview 6: Jesus nach!

<b>Titel des Interviews</b>	Jesus nach!
<b>Deckname des Interviewten</b>	Andreas Allenbach und Beat Brunner
<b>Datum des Interviews</b>	15. Dezember 2009
<b>Name der Interviewer</b>	Linda Hüsler und Deborah Finger

Tab. 22: Übersicht Interview 6

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 6:

Axiales Codierparadigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	beziehungs- und angebotsorientierte offene Gemeinde
		Ziele Endzustand / Endzustand	inkarnierende, missionarisch ausgerichtete und organisch wachsende Gemeinde
		Entwicklungsschritt	Unterwegs von einer beziehungs- und angebotsorientierten Gemeinde zu einer inkarnierenden und organisch wachsenden Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	Druck / Schmerz
		Aktivitäten	Analyseergebnisse
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	muss leiten / vorangehen (beispielhaft)
		Gemeindeleitung	-
		Gemeindemitglieder	müssen einbezogen werden
Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	fördert Veränderungen / setzt Basis frei
		Gemeindeleitung	-
		Gemeindemitglieder	Pluralität akzeptieren

	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag, Dort wo Gott wirkt, Durch Gott führen lassen, Jesus als Vorbild
		Strategien	Innen nach Aussen (Erlöst zum Erlösen), Alle einbeziehen / Miteinander
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	zeigt wo Jesus wirkt
		Umgang mit ...	-
		Veränderungsaktionen	Informieren und Kommunizieren, Zu den Menschen hingehen, Gebet
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	qualitatives Wachstum
		Gemeindeleben	Kultur- / Gesellschaftsrelevanz
		Schwerpunkt	Missionarische Ausrichtung
		Struktur	Organisch / Wachstümlich

Tab. 23: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 6 als Tabelle

**1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround**

Die Gemeinde von Andreas Allenbach und Beat Brunner ist unterwegs von einer beziehungs- und angebotsorientierten Gemeinde zu einer organisch wachsenden, inkarnierenden und missionarisch ausgerichteten Gemeinde:

Wir haben Menschen zu Konsumenten gemacht und wir wollen ganz klar weg vom Konsumorientierten zum Aufgabenorientierten, weg vom Programmorientierten zum Lebensorientierten, weg von fixen Strukturen zu flexiblen Strukturen, die sich ans Erntefeld anpassen können und nicht wir im Zentrum stehen, fragen: „Was hat Jesus vor mit der Gemeinschaft in der Gesellschaft?“ (Allenbach 2009: Absatz 95).

**2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser**

Der Auslöser für diesen Veränderungsprozess ist nicht so klar greifbar, wie er bei den anderen untersuchten Interviews ist. Es war ein Prozess von Einzelpersonen in der Gemeindeleitung, welche feststellten, dass die Gemeinde ihren Auftrag zu wenig wahrnimmt und deshalb auch keinen Einfluss auf die Gesellschaft hat:

Interviewer: Was waren Auslöser der Veränderung, wenn ihr es doch so gut hattet?

Beat Brunner: Gute Frage. (lange Pause) Ein Auslöser war sicher, dass wir irgendeinmal merkten, dass wir keinen Impact auf die Gesellschaft hatten, dass wir eine eher inzestuöse Gruppe waren, in sich selber zufrieden. Und wir fragten: Was machen wir eigentlich da? Was bewirken wir in dieser Gesellschaft? Was ist eigentlich unser Zweck? Indem wir das hinterfragt haben und Menschen an Bord gekommen sind, die nicht zufrieden waren mit der Situation, auch wenn Wachstum da war (Allenbach 2009: Absatz 43-44).

Aus dieser Fragestellung entstanden dann die Erkenntnis für die Veränderungsnotwendigkeit und ein gewisser Druck, welche den Veränderungsprozess ins Rollen brachte.

### 3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren

Das Gemeindeleiterteam spielt eine wichtige Rolle, weil es bereit ist, auf Jesus zu hören, die neuen Wege auszuprobieren und in der Richtung der Vision den Gemeindemitgliedern exemplarisch voranzugehen:

Wichtig ist, dass du hineingehst, bereit bist, selber ein Teil davon zu werden und das Risiko eingehst, die Dinge auszuprobieren. Sich darauf einlassen und zu schauen beginnen, wo wirkt nun Jesus? Was sagt er zu mir persönlich? (Allenbach 2009: Absatz 72).

Das Führen erfolgt über die Vision und ein beispielhaftes Vorgehen. Weil somit keine hierarchische oder demokratische Leitungsform angewendet wird, ist die Kommunikation und der Kontakt zur Basis ein ausschlaggebender Faktor um diese einbeziehen zu können.

### 4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen

Die zentrale und wichtigste Veränderung im Gemeindealltag ist die konsequente Orientierung an Jesus. Wie hat er gelebt? Wie ist er mit Menschen umgegangen und wie hat er mit seiner Umgebung interagiert? Die Leiterschaft sucht, wo Jesus in der Gesellschaft bereits am Wirken ist, lässt sich von ihm führen und ermutigt die Gemeindemitglieder dasselbe zu tun:

Ja, wir binden sie mehr an Jesus, als an unsere Leiterschaft. Wir spielen eigentlich keine so zentrale Rolle mehr, sondern eigentlich eher eine Nebenrolle. Wir unterstützen einfach das, was sie meinen von Jesus zu hören und sagen „Ja, mach das!“ (Allenbach 2009: Absatz 135).

Dadurch ergreifen die Gemeindemitglieder selbstständig Initiativen und kommen in ihrem persönlichen Glaubensleben durch eigene Erfahrung vorwärts:

Ich würde sagen: Du kannst viel über das Neue sprechen, erklären und beschreiben, sogar mit Storys, doch die Leute verstehen es nicht. Wichtig ist, dass sie es bei jemandem sehen und erleben (Allenbach 2009: Absatz 72).

Anstelle dass Programme und Aktionen durchgeführt werden, soll ganz natürlich in die Gesellschaft hinein gelebt und Jesus sichtbar gemacht werden:

Früher hätte ich vielleicht eher von Methoden, Strategien und Plänen geredet. Ich bin eher dieser Typ, ich bin der Stratege. Aber ich habe das Gefühl, dass ich immer mehr davon weggenommen werde. D. h. nicht, dass es nicht gebraucht werden und wichtig sein kann, aber es hat nicht mehr diesen hohen Stellenwert (Allenbach 2009: Absatz 153).

So wird der Alltag viel stärker mit dem Glauben in Verbindung gebracht und Gemeinde spielt sich damit nicht nur am Sonntag sondern während der ganzen Woche ab.

### **5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion**

Jesus wirkt bereits vielfältig in der Gesellschaft und der Geist Gottes zeigt der Gemeindeleitung wie auch den Gemeindegliedern auf, wo dies der Fall ist. Sie können so Menschen zu Jesus führen und Jüngerschaft ganz praktisch leben:

Und ich würde sagen: Dort sein wo Jesus ist. D. h. in der Nähe Jesu sein, in der Nähe von den Menschen sein, die Jesus nicht kennen und die Personen welche Jesus bereits kennen mitzunehmen. Dieses „Mitnehmen zu Jesus“, das Mitnehmen zu diesen Menschen, die Jesus auf dem Herzen haben. Denn ich glaube, dass auch Christen in diesem Auftrag, der Jesus ihnen gibt und der gegen aussen gerichtet ist, enorm wachsen (Allenbach 2009: Absatz 152).

Das Studium von Jesu Leben und Wirken richtete den Blick von innen nach aussen und führte dazu, dass zu den Menschen hinausgegangen und für einzelne Personen oder ganze Quartiere gebetet wird:

Und das war auch ein Prozess, als wir das Leben Jesu nochmals betrachteten, unsere Werte betrachteten in der Bewegung. Es ging eigentlich nicht darum, diese Werte zu verändern, sondern es ging darum, diese Werte in einem anderen Umfeld auszuleben, nicht nur in der Gemeinde, sondern im Umfeld ausserhalb der Gemeinde (Allenbach 2009: Absatz 48).

Die Gemeindeleitung hat externe Beratung in Anspruch genommen und findet dies sehr hilfreich.

### **6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Die Gemeinde ist deutlich missionarischer geworden und richtet ihr Augenmerk nicht mehr in erster Linie auf das quantitative Wachstum, sondern vor allem auf ihren jesusähnlichen Dienst an der Gesellschaft:

Ich glaube, das ist auch eine Auswirkung, wie wir den Menschen dienen. Es geht nicht in erster Linie um eine Bekehrung, den Gewinn in ein Gefäss oder einen warmen Körper mehr in unserem Saal, auf einem Stuhl, sondern es geht darum, dass wir Jesu nachfolgen wollen. D. h. so vielen Menschen ausserhalb der Gemeinde zu dienen wie nur möglich. Und während wir säen, schauen wir, wie wir ernten können. Aber die Betonung liegt wirklich auf dem Säen, auf dem Dienen, auf Jesus im Dienst (Allenbach 2009: Absatz 136).

An dieser Herausforderung wächst die Gemeinde qualitativ sehr stark. Gleichzeitig nahm auch die Glaubwürdigkeit als Gemeinschaft und die Gunst der Gesellschaft gegenüber der Gemeinde zu.

Die vielen unterschiedlichen Initiativen der Basis mit ihrer eigenen Dynamik führten neben der weiterhin bestehenden aber nicht weiter ausgebauten Gemeindestruktur zu ganz neuen organischen und chaotischen Organisationsformen.

**Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 6:**

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 6 das folgende Schaubild:

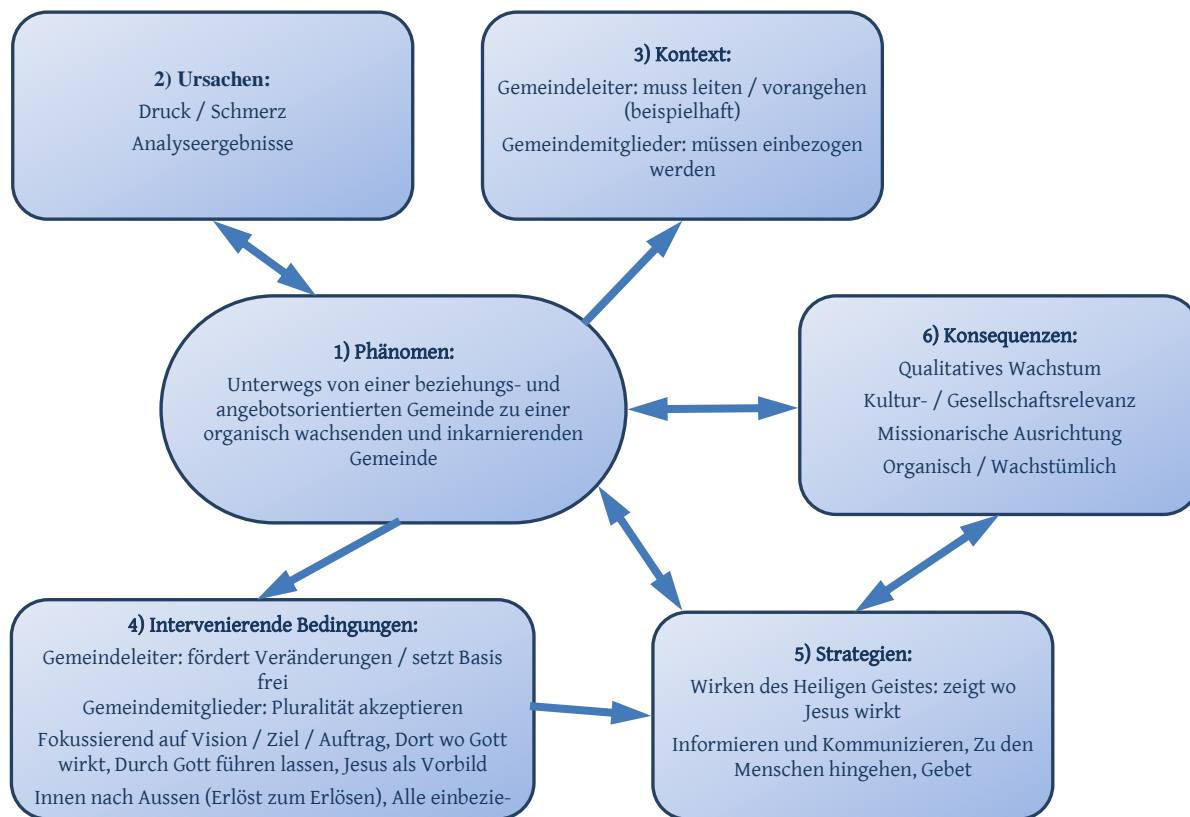


Abb. 23: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 6 als Schaubild

**Evaluation Interview 6:**

Dieses Interview lässt deutlich erkennen, dass es im fortgeschrittenen pragmatischen Bereich eine Art Komfortzone gibt, in der vieles innerhalb der Gemeinde positiv verläuft. Das Programm und die Angebote sind qualitativ hochstehend, die Gemeindemitglieder machen geistliche Fortschritte und es gibt auch ein quantitatives Wachstum. Um diesen Bereich zu verlassen, brauchte es eine andere Form von Druck als Konflikte oder eine Krise. Dieser entstand vielmehr aufgrund von Erkenntnissen (z. B. aus Analysen) und wird so zur Ursache für die Veränderung hin zu einer inkarnierenden, missionarisch ausgerichteten und organisch wachsenden Gemeinde.

Dieser Übergang von einer pragmatischen zu einer jungewangelikalen Gemeinde bedingte die Lösung von der Vorstellung über den Pastor als Manager aller Dinge. Die Leitungshierarchie ist nicht mehr pastorenzentriert, sondern der Fokus liegt neu bei Jesu Leben und Dienst. Dies erfordert eine Delegation der Verantwortung an die Basis, an jedes einzelne Gemeindemitglied, ermöglicht und fördert aber gleichzeitig ihr qualitatives Wachstum. Die Führung der Gemeinde funktioniert aufgrund der geänderten hierarchischen Stellung des Pastors vielmehr über die Vision und das vorbildhafte Vorausgehen der Gemeindeleiter und der Gemeindeleitung.

### 8.3.7 Interview 7: Aus der Krise zu einer geheilten Gemeindekultur

<b>Titel des Interviews</b>	Aus der Krise zu einer geheilten (gesunden und geklärten) Gemeindekultur
<b>Deckname des Interviewten</b>	Bruno Berger
<b>Datum des Interviews</b>	17. Dezember 2009
<b>Name der Interviewer</b>	Thomas Oesch und Christian Salvisberg

Tab. 24: Übersicht Interview 7

#### Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 7:

Axiales Codierparadigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Eigenschaften
Phänomen	Erfolgreicher Turnaround	Urzustand	belastete Beziehungen, Krise, Überalterung
		Ziele Endzustand / Endzustand	wachsende sowie fokussierte auftrags- und zielorientierte Gemeinde
		Entwicklungsschritt	In 10 Jahren von einer überalterten Krisengemeinde zu einer fokussierten pragmatischen Gemeinde
Ursache	Auslöser	Wahrnehmung	Krise
		Aktivitäten	Gemeindeleiterwechsel
Kontext	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Fähigkeiten der Leiterperson
		Gemeindeleitung	entscheidet und führt klar
		Gemeindemitglieder	-
Intervenierende Bedingungen	Rollenbezogene Faktoren	Gemeindeleiter	Führen durch Verkündigung, pointiert Evangelisation
		Gemeindeleitung	braucht Einheit für Veränderung
		Gemeindemitglieder	-



	Durchführungsart von Veränderungen	Orientierung	Fokussierend auf Vision / Ziel / Auftrag
		Strategien	-
Strategien	Handlung / Interaktion	Wirken des Heiligen Geistes	-
		Umgang mit ...	Widerstand, Kritik
		Veränderungsaktionen	Beziehungskultur / Versöhnung, Visionsprozess, Ziele formulieren / Strategie entwickeln
Konsequenzen	Auswirkungen	Wachstum	Quantitatives und qualitatives Wachstum
		Gemeindeleben	Kultur- / Gesellschaftsrelevanz
		Schwerpunkt	Kinder / Familien
		Struktur	steigende Komplexität

Tab. 25: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 7 als Tabelle

### 1) Phänomen: Erfolgreicher Turnaround

Die Gemeinde von Bruno Berger war eine geschichtsträchtige typische Gemeinde für alle und für alles. Sie steckte in einer Krise, welche die Beziehungen der Gemeindemitglieder untereinander stark belastete, Fraktionen entstehen liess und sogar zur Entlassung des Gemeindeleiters führte:

Die Ausgangslage dazumal, als ich dahin kam, war, dass die Gemeinde eine grosse Krise hinter sich hatte. Das heisst, mein Vorgänger hat gehen müssen, er "wurde gegangen". Das war ein wesentlicher Grund, der die Gemeinde sehr verunsicherte (Berger 2009: Absatz 26).

Mit seinem Weggang verliessen viele Mitglieder die Gemeinde und auch die Jugend war verschwunden, sodass eine Überalterung die Folge war.

In den folgenden zehn Jahren wandelte sich die Gemeinde dann von dieser überalterten Krisengemeinde zu einer erneuerten pragmatischen Gemeinde, die wächst, lebendig ist und sich auf ihren Auftrag und die daraus abgeleiteten Ziele fokussiert.

### 2) Kausale / ursächliche Bedingungen für dieses Phänomen: Auslöser

Der Gemeindeleiterwechsel zusammen mit der Krise aufgrund belasteter Beziehungen, Gemeindemitgliederabgängen und einer Überalterung ermöglichte die Bereitschaft, neue Wege zu gehen:

Die die geblieben sind, haben gesagt, es muss sich etwas ändern. Das ist positiv gewesen. Eine Veränderungsbereitschaft. Also Krise sei Dank, könnte man eigentlich sagen (Berger 2009: Absatz 26).

Neue Wege sowohl auf struktureller wie auch auf geistlicher und inhaltlicher Ebene.

### **3) Kontext: Rollenbezogene Faktoren**

Der Gemeindeleiter erachtet seine Selbstführung als grösste Herausforderung aber gleichzeitig auch als den wesentlichsten Erfolgsfaktor:

Die grösste Herausforderung ist nicht die Gemeinde zu führen und zu verändern, sondern mich selber. Das würde ich sagen ist der Schlüssel (Berger 2009: Absatz 70).

Der zweite wichtige Faktor war die bekannte Entwicklungsrichtung und klare Führung aufgrund des definierten Auftrages:

Aber ich denke der Punkt war und das haben wir bald einmal als positives Feedback bekommen, ihr wisst, wohin ihr gehen wollt. ... Das hat Vertrauen geschaffen, weil hier klar war, wohin man will und sich das niederschlägt (Berger 2009: Absatz 46).

### **4) Intervenierende Bedingungen: Rollenbezogene Faktoren, Durchführungsart von Veränderungen**

Die Gemeinde reagierte sehr gut auf die Verkündigung und so wurde diese ganz wichtig und durch den Gemeindeleiter als Führungsinstrument genutzt. Ein weiterer Schlüsselfaktor war die Einheit und Konfliktlösung innerhalb der Gemeindeleitung:

Man muss leiten wollen. Nicht zu dominant, aber mit Absicht, mit Ziel und in der Gemeindeleitung eine Einheit sein (Berger 2009: Absatz 36).

Bei Diskussionen und Entscheidungen wurde immer der Auftrag und die Vision mit einbezogen und die Aktivitäten anhand dieser beurteilt und umgesetzt.

### **5) Handlungs- und Interaktionsstrategien: Handlung / Interaktion**

Zu allererst wurde auf die Wiederherstellung einer gesunden Beziehungskultur geachtet, sodass ein Versöhnungsprozess möglich wurde. Es entwickelte sich eine neue Form der Konfliktlösung und eine neue Art des Miteinanders:

Bereinigte Beziehungen ist für uns ein absoluter Schlüssel gewesen. Eine neue Gemeindenkultur, also eine neue Art von miteinander. Eine neue Art eben von Konfliktlösung. Ohne das wäre es auch nicht gegangen. Wenn wir nicht bald begonnen hätten zu definieren, wie wir uns verhalten in Konflikten, dann hätten uns die Konflikte dauernd gelähmt (Berger 2009: Absatz 48).

Der zweite Schritt lag in einem einjährigen Auftragsformulierungsprozess, um die Kräfte in eine gemeinsame Richtung zu bündeln und sich fokussieren zu können. Aus dem daraus hervorgegangenen fünffachen Auftrag wurde die Evangelisation als wichtigster Punkt hervorgehoben und entsprechende Kurse angeboten. Seither wird die Gemeinde konsequent mit Zielen geführt, die mit dem Auftrag in Verbindung stehen. Um einer mit der Zeit einschleichenden Verzettlung zu begegnen, wurde eine weitere Fokussierung mit dem Schwerpunkt Kinder und Familien getroffen.

Weiter war der Umgang mit Widerstand und mit Kritik, insbesondere im Rahmen der Selbstführung, entscheidend:

Überall dort, wo wir das als Gemeindeleitung nicht geschafft haben, wo ich es nicht geschafft habe, wo ich gedrückt habe, wo ich manipuliert habe, wo ich (kleine Pause) mit Kritik nicht gut umgehen konnte: Dort, dort - das waren immer ein wenig Eigenschüsse, die mich selbst gelähmt haben (Berger 2009: Absatz 42).

**6) Konsequenzen, Ergebnisse von Handlung und Interaktionen: Auswirkungen**

Nebst dem das die Gemeinde geistlich wieder gut unterwegs ist, konnte sie auch quantitativ wieder wachsen, indem Menschen zurück und auch neu hinzugekommen sind. Ihre Angebote, welche in die Stadt hinausgehen, werden wieder wahrgenommen und der Bevölkerung ist wieder bewusst, dass viele Menschen diese Gemeinde besuchen.

Gemeindeftheologisch hat sich die Gemeinde von einer eher eng geführten Frömmigkeit zu einer leichten Öffnung gegenüber der Welt hin verändert.

**Schaubild Ergebnisse axiales Codieren für Interview 7:**

Werden die dimensionalen Eigenschaften zusammengefasst, ergibt dies für Interview 7 das folgende Schaubild:

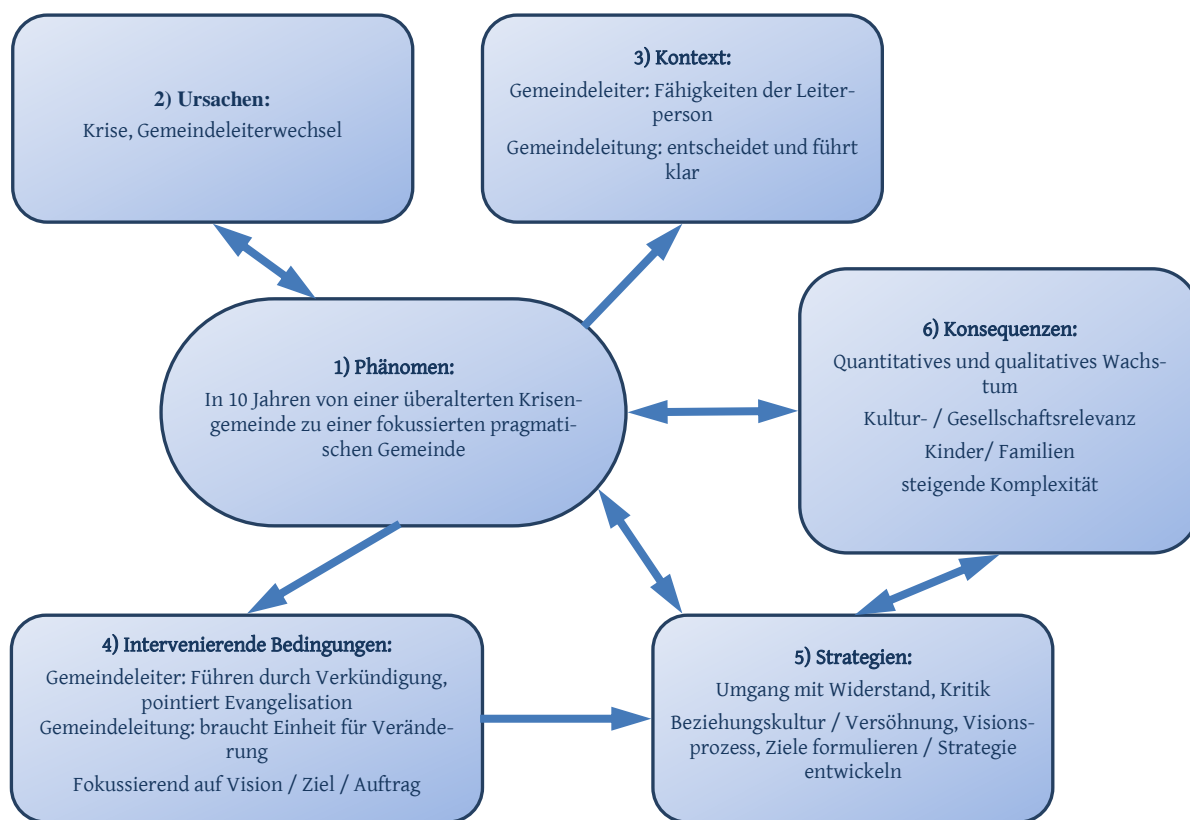


Abb. 24: Ergebnisse des axialen Codierens für Interview 7 als Schaubild

**Evaluation Interview 7:**

Bei diesem Interview erfahren wir wenig über die theologischen, strukturellen sowie angebots- und programmässigen Veränderungen während des Turnarounds. Deshalb ist nicht klar, ob es sich ursprünglich um eine traditionelle oder pragmatische Gemeinde gehandelt hat. Die Ursache und Auslöser war jedenfalls eine Krise, welcher mit dem Gemeindeleiterwechsel begegnet wurde und so zeigt dieser Fall auf, wie erfolgreich belasteten Beziehungen begegnet werden kann. Besonders die Einheit in der Gemeindeleitung war deswegen ein Schlüsselfaktor.

Die Vision und der gemeinsam definierte Auftrag unterdrückten Diskussionen rund um Form und Stil des Gemeindealltags. Was dem Auftrag zweckdienlich erschien, erhielt Priorität und wurde umgesetzt. Dadurch entstand eine wachsende sowie fokussierte auftrags- und zielorientierte Gemeinde.

Umsetzung der grossen Studienreform

## Neue Lernfelder bei IGW

Mit grundlegenden Neuerungen richtet IGW sich noch stärker auf sein Hauptziel aus, Menschen umfassend für ihren Dienst auszubilden. IGW hat die grosse europäische Bildungsreform zum Anlass genommen, sein Ausbildungskonzept grundsätzlich zu überarbeiten und sich, so Co-Rektor Michael Girgis, «noch einmal neu zu erfinden.»

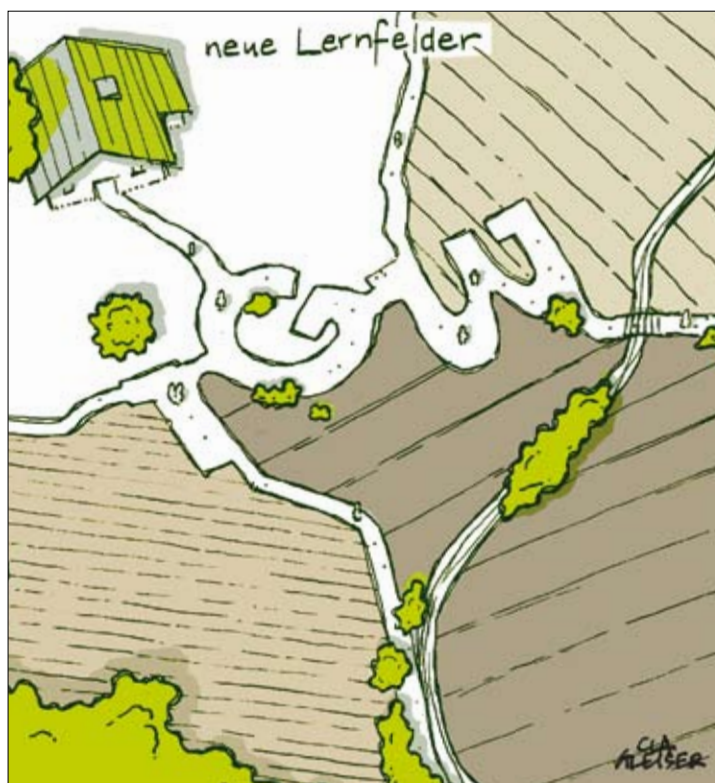


**Michael Girgis**

bildung versteht: Hier wird auf allen Gebieten der Theologie das für den Dienst notwendige Fachwissen vermittelt. Die Praxis, bei IGW immer schon ein

wichtiges Ausbildungselement, wird noch stärker in den Studiengang eingebunden, so dass im praktischen Dienst erworbene Kompetenzen dem Studium nun angerechnet werden können. Im Bereich Praxisbegleitung schliesslich werden in neu entwickelten Kursmodulen die grossen Ausbildungsthemen Persönlichkeitsentwicklung und Jüngerschaft über die gesamten 4 Jahre des Studiums vertieft. Ausführliche Informationen zur grossen Studienreform finden Sie auf [www.igw.edu](http://www.igw.edu) → Ausbildung → Studienreform 2010.

**CLA GLEISER**, Studienleiter IGW



Zum Start des Studienjahres im September 07 wurden daher teilweise tiefgreifende Neuerungen lanciert. So orientiert sich das Bachelor-Programm (BA), das Männer und Frauen in 4 Jahren für ihren Dienst in Gemeinden oder christlichen Werken ausbildet, neu an drei «Lernfeldern»: Theorie, Praxis und Praxisbegleitung.

Theorie deckt ab, was man gemeinhin unter schulischer Aus-

Neue Fachrichtung bei IGW

## Studiengang Missionale Theologie

**Der Ruf nach qualifizierten und missionarischen Fachkräften in Werken, Gemeindeverbänden und Missionsgesellschaften wird immer lauter. Spürbar ist vor allem der Mangel an klassischen Evangelisten. Für den Dienst an Bevölkerungsgruppen aus orientalischen bzw. überseeischen Ländern werden auch Inlandmissionare gesucht. Gerade die Ausbildung zum Missionsdienst unter Moslems wird zunehmend an Wichtigkeit gewinnen.**

IGW stellt sich diesen neuen Herausforderungen und rüstet Menschen zum Dienst aus – nicht nur für die bisherigen klassischen Missionsländern, sondern gerade auch für das europäische Umfeld. Aus diesem Grund erweitert IGW sein Angebot an Fachrichtungen auf BA-Niveau: Neben Theologie (Schwerpunkt systematische

und biblische Fächer), praktischer Theologie, Missiologie und Sozialdiakonie steht IGW-Studenten ab September 2008 ein Studiengang in missionaler Theologie offen. Die neue Fachrichtung hat folgende Schwerpunkte:

### 1. Evangelisation im nachchristlichen Europa

Seit einigen Jahren fehlen zunehmend Evangelisten für Gemeinden und spezielle übergemeindliche Anlässe. Wir sind überzeugt, dass dieser Dienst für die Zukunft wieder verstärkt gefragt sein wird. IGW wird sich vermehrt für die Gewinnung und Ausbildung von Menschen einsetzen, die in diesem Dienst ihre Zukunft sehen.

### 2. Gemeindegründung und Gemeindebau

Europa ist zum klassischen Missionskontinent geworden. Damit gewinnt die Thematik «Mission»



**Helmut Kuhn**

Relevanz für Gemeindebau und Evangelisation in unserer Gesellschaft. Die Ausbildung bei IGW vermittelt zukünftigen Pionieren und Gemeindegründern in diesen Bereichen Fachkompetenz und Perspektive.

### 3. Transkulturelle Mission

Mission findet vor unserer eigenen Haustüre statt. Religionen und Weltanschauungen aus verschiedenen Kulturen prägen unsere Gesellschaft. Gerade der Dienst unter Moslems wird an Wichtigkeit zunehmen. IGW wird Studierende befähigen, das Evangelium in einer multikulturellen Gesellschaft weiterzugeben. Dabei sucht das Institut bewusst die Zusammenarbeit mit evangelistisch und missionarisch tätigen Partnern.

**HELMUT KUHN**, Direktor EE

### Studiengang Bachelor of Arts (BA)

**Ziel:** vollzeitlicher Dienst in Gemeinde oder Mission

**Voraussetzung:** abgeschlossene Berufslehre

**Dauer:** 4 Jahre (180 Credits)

### Studiengang Master of Theology (BTh-MTh)

**Ziel:** vollzeitlicher Dienst in Gemeinde oder Mission

**Voraussetzung:** Matura/Abitur

**Dauer:** 5 Jahre (300 Credits)

### Studiengang igw.network

**Ziel:** ehrenamtliche Mitarbeit in der Gemeinde

**Voraussetzung:** abgeschlossene Berufslehre

**Dauer:** 1 Jahr (30 Credits) mit Anschlussmöglichkeit an BA oder BTh-MTh

[www.igw.edu](http://www.igw.edu)

Theologiestudium mitten im Leben – missional und innovativ

# Für den nächsten Schritt ausgebildet

**Wovon träumen Sie? Zieht es Sie zu einem Beruf wie Jugendarbeiter, Pastor, Zeltmacher, Evangelist, sozialdiakonischer Mitarbeiter, Streetworker, Pionier, Gemeindegroßwärtler, Missionar... und bis ans Ende der Welt? Oder haben Sie begabte jüngere Mitarbeiter in Ihren Reihen, die Sie gerne praxisbegleitend und «in house» zu vollzeitlichen Mitarbeitern ausbilden lassen möchten?**

Unsere beiden neuen Studiengänge «Bachelor of Arts» und «Bachelor of Theology» sind dafür massgeschneidert und wären genau das Richtige hierfür! Warum?

## Zielgruppe

Das Bachelor-Programm (BA) ist auf Personen ausgerichtet, die diese Ausbildung für einen vollzeitlichen Dienst in Gemeinde oder Mission absolvieren wollen und bereits in einer verbindlichen Mitarbeit in einer Gemeinde oder einem Missionswerk stehen: angehende Jugendarbeiter, Gemeindeleiter, Pastoren, sozialdiakonische Mitarbeiter, Missionare u. ä.



**Michael Girgis**

Die Studierenden erwerben in diesen 4- bis 6-jährigen theologischen Ausbildungen berufsqualifizierende Kompetenzen in den grundlegenden theologischen Fächern sowie wertvolle praktische Erfahrungen. (Eine Ausnahme bildet der 1-jährige Studiengang igw.network, der als Ausbildung für eine ehrenamtliche Tätigkeit angelegt ist.)

## Tätigkeiten unserer Absolventen

75% unserer bisher insgesamt 173 Absolventen (Bachelor-Programm seit 1996) arbeiten heute in einem solchen vollzeitlichen leitenden Dienst, und zwar v. a. in folgenden Berufen:

- Gemeindeleiter
- Pastor
- Jugendpastor
- Mitarbeiter in Missionswerk
- sozialdiakonischer Mitarbeiter
- Jugendarbeiter

## Zielsetzung

Die Studierenden erwerben in diesen 4- bis 6-jährigen theologischen Ausbildungen berufsqualifizierende Kompetenzen in

den grundlegenden theologischen Fächern sowie wertvolle praktische Erfahrungen.

(Eine Ausnahme bildet der 1-jährige Studiengang igw.network, der als Ausbildung für eine ehrenamtliche Tätigkeit angelegt ist.)

## Die 7 Pluspunkte von IGW

1. fundierte theologische Ausbildung
  2. innovatives Ausbildungskonzept – studienbegleitende Praxis
  3. einzigartige Kombination von Theorie, Praxis und Persönlichkeitsentwicklung
  4. ganzheitliche Ausbildung
  5. mitten im Leben
  6. modular und massgeschneidert
  7. anerkannte Abschlüsse
- Auf [www.igw.edu](http://www.igw.edu) kann die ausformulierte Version dieser 7 Punkte heruntergeladen oder per E-Mail an [girgis@igw.edu](mailto:girgis@igw.edu) bestellt werden.

## Ausgezeichnete Qualität

Unsere über 150 Studierenden im Bachelor-Programm, die uns zur grössten theologischen Ausbildungsstätte im deutschsprachigen Europa machen, irren sich nicht. Unsere Ausbildung hält, was sie verspricht. Das kürzlich erhaltene eduQua-Zertifikat bescheinigt IGW ein zeitgemässes, hochstehendes und praxisrelevantes Angebot (siehe Kasten).

Überzeugen Sie sich vor Ort an einem Schnuppertag. Wir freuen uns auf Sie und/oder Ihren Leiternachwuchs!

**MICHAEL GIRGIS**, Co-Rektor IGW

## IGW ist eduQua-zertifiziert!

Mit dem eduQua-Zertifikat erhält IGW das wichtigste und bedeutendste schweizerische Qualitätszertifikat für Aus- und Weiterbildungsinstitutionen. Das eduQua-Zertifikat bescheinigt IGW ein zeitgemässes, hochstehendes sowie praxisrelevantes Angebot. Die Zertifizierung erfolgt durch die Schweizerische Vereinigung für Qualität und Management-Systeme (SQS).



## Studiengänge und Angebote

### Weiterbildung (MA)

Gerade in Zeiten der Veränderung ist lebenslange Weiterbildung wichtig: praxisrelevantes, theologisches Forschen, spannende Kurse, aktuelle Literatur und Einbezug der eigenen Praxis bilden die Grundlage unserer berufsbegleitenden Weiterbildung.

### Fernstudium

fundierte biblische Ausbildung für ehrenamtliche Mitarbeitende mit massgeschneidertem, individuellem Studienprogramm aus Präsenz- und Fernkursen.

### Kursbesuch als Gasthörer

IGW bietet eine grosse Vielfalt von Kursen und Seminaren an, die auch Hörerinnen und Hörer besuchen können. Eine ideale Gelegenheit, um IGW-Luft zu schnuppern oder zu interessanten Konditionen von kompetenten Referenten zu profitieren. Die Kursliste ist online einsehbar, unter «Kurse».

### Downloads (NEU!)

Abschlussarbeiten, Handouts, Magazine und Artikel stehen in unserem Downloadbereich kostenlos zur Verfügung.



1991 gegründet, über 340 immatrikulierte Studierende.

[www.igw.edu](http://www.igw.edu) (CH) oder [www.de.igw.edu](http://www.de.igw.edu) (DE).



## Die Studienangebote im Bereich Ausbildung (Bachelor)

### Studiengang Bachelor of Arts (BA)

Dauer: 4 Jahre  
Voraussetzung: abgeschlossene Berufslehre  
Credits: 180 C. (ECTS)  
Abschluss: Bachelor of Arts (BA)  
Nach Abschluss kann im MA-Studiengang weiter studiert werden.

### Studiengang Master of Theology (BTh-MTh)

Dauer: 6 Jahre  
Voraussetzung: Matura/Abitur oder Berufsmatur plus «Passerelle»  
Credits: 300 C. (ECTS)  
Abschluss: Bachelor of Theology (BTh) und anschliessend Master of Theology (MTh)

### Studiengang igw.network

Dauer: 1 Jahr  
Voraussetzung: abgeschlossene Berufslehre  
Credits: 30 C. (ECTS)  
Abschluss: igw.network-Zertifikat  
Nach Abschluss kann in das zweite Jahr des BA-Studienganges eingestiegen werden.